



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ELIAS RODRIGUES DA FONSECA JUNIOR

**A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA SOCIORRELACIONAL  
E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES DO TCDF**

Brasília – DF

2016

ELIAS RODRIGUES DA FONSECA JUNIOR

**A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA SOCIORRELACIONAL  
E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES DO TCDF**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Edgar  
Reyes Junior

Brasília – DF

2016

**ELIAS RODRIGUES DA FONSECA JUNIOR**

**A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA SOCIORRELACIONAL  
E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES DO TCDF**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Elias Rodrigues da Fonseca Junior**

Doutor, Edgar Reyes Junior  
Professor-Orientador

Mestre, Olinda Maria Gomes Lesses  
Professor-Examinador

Mestre, Daniel Pires Vieira  
Professor-Examinador

Brasília, 04 de fevereiro de 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer o grande apoio e os ensinamentos do meu orientador Professor Dr. Edgar Reyes Junior, além dos demais professores do curso, que deixaram a rota dessa jornada milhares de vezes mais tranquila.

Agradeço ainda aos servidores do TCDF pela colaboração e a atenção especial, principalmente do incrível senhor Bruno Ceratti e sua equipe, pelo suporte inigualável prestado em todos os dias das nossas entrevistas.

Preciso agradecer ainda ao apoio de uma enorme gama de amigos e colegas, devido a impossibilidade de listar todos, cito o grande Adler Gabriel, que foi a minha ponte para que esse projeto pudesse ser idealizado.

Finalizo agradecendo meus pais, irmãos e a namorada, por suportarem o meu descontrole emocional nas etapas finais dessa jornada e a oferta do tempo e dos ouvidos para auxiliar nas diferentes reflexões sobre o tema que eu teimava em fazer nos mais diversos locais e horários.

## RESUMO

Este trabalho buscou analisar a estrutura sociorrelacional dos colaboradores da Secretaria de Gestão de Pessoas do TCDF, estudando as relações sociais internas e externas dessa rede para podermos visualizar os impactos que essas relações geram no desempenho individual de seus atores. Para tanto, a pesquisa partiu em busca de mapear e caracterizar a rede através da análise de redes sociais, além de definir os pontos que mais influenciam o desempenho dos colaboradores para confirmar se existe relevância na proposta apresentada. Foram entrevistados 44 atores da Secretaria de Gestão de Pessoas, em um estudo qualiquantitativo que se utilizou da ARS, Análise de Redes Sociais, associada a diferentes técnicas de análise de dados como o uso de correlações, regressões lineares e análise de conglomerados. O mapeamento da estrutura sociorrelacional permitiu a confirmação da influência das relações interpessoais no desempenho dos colaboradores. Observou-se que os gestores ocupam as posições mais centrais do mapa, mostrando o alinhamento da rede relacional e da estrutura formal no TCDF. Foi constatado que a percepção gerencial do desempenho dos colaboradores sofre alterações positivas, conforme aumenta o poder relacional dos avaliados, portanto, as avaliações de desempenho no Tribunal não são impessoais. Os atores com mais poder relacional apresentaram resultados melhores, porém, percebeu-se que o desempenho se relaciona ao equilíbrio relacional, e não no poder relacional. Ou seja, um indivíduo com muitas amizades tem mais facilidade de ser reconhecido do que aquele menos relacionado, porém a pessoa mais equilibrada em suas relações, é aquela que possui melhor desempenho.

Palavras-chave: Desempenho, Relações Interpessoais, Redes Sociais.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Configuração por funções .....	28
<b>Figura 2:</b> Fatores que afetam o desempenho.....	29
<b>Figura 3:</b> Distribuição por gênero .....	33
<b>Figura 4:</b> Formação .....	34
<b>Figura 5:</b> Tempo de serviço no Tribunal .....	35
<b>Figura 6:</b> Tempo de serviço na mesma sessão.....	36
<b>Figura 7:</b> Rotatividade setorial (atuação em diferentes sessões) .....	36
<b>Figura 8:</b> Motivação dos respondentes .....	37
<b>Figura 9:</b> Poder relacional (todos os entrevistados) .....	39
<b>Figura 10:</b> Atores não entrevistados com maior poder relacional.....	41
<b>Figura 11:</b> Rede de relacionamentos da SEGEP .....	43
<b>Figura 12:</b> Rede formada pelos atores individualmente .....	44
<b>Figura 13:</b> Rede formada pelos atores agrupados pela sessão .....	47
<b>Figura 14:</b> Poder relacional (Sessões) .....	48
<b>Figura 15:</b> Composição do desempenho.....	48
<b>Figura 16:</b> Correlações.....	50
<b>Figura 17:</b> Análise de regressão linear dos efeitos da nota gerencial .....	51
<b>Figura 18:</b> Análise de regressão linear da nota gerencial .....	52
<b>Figura 19:</b> Análise de regressão linear da avaliação pessoal.....	53
<b>Figura 20:</b> Análise de conglomerado e teste de ANOVA para o volume de relações .....	54
<b>Figura 21:</b> Análise de conglomerado e teste de ANOVA para o equilíbrio relacional .....	56

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARS – Análise de Redes Sociais

CAI – Capital Associated Industries

COOSEP – Coordenação de Educação Corporativa e Seleção de Pessoas

DGA – Diretoria-Geral de Administração

ESCON – Escola de Contas Públicas

EUA – Estados Unidos da América

GDF – Governo do Distrito Federal

SECAF – Serviço de Cadastro Funcional

SEGECEX – Secretaria-Geral de Controle Externo

SEGED – Serviço de Gestão de Desempenho

SEGEP – Secretaria de Gestão de Pessoas

SELEG – Serviço de Legislação de Pessoal

SEPAG – Serviço de Pagamento de Pessoal

SESAP – Secretaria de Engenharia e Serviços de Apoio

TCDF – Tribunal de Contas do Distrito Federal

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Problematização .....	10
1.2	Objetivos .....	12
1.3	Justificativa .....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1	Desempenho no Setor Público .....	14
2.2	Relações Interpessoais e Redes Sociais .....	19
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	23
3.1	Tipologia e Descrição Geral dos Métodos de Pesquisa .....	23
3.2	Caracterização do Tribunal de Contas do Distrito Federal .....	25
3.3	População e Definição da Amostra .....	27
3.4	Caracterização e Descrição dos Instrumentos de Pesquisa .....	28
3.5	Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados .....	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	33
4.1	Perfil da amostra .....	33
4.1.1	<b>Gênero .....</b>	<b>33</b>
4.1.2	<b>Formação .....</b>	<b>34</b>
4.1.3	<b>Tempo de serviço no Tribunal .....</b>	<b>34</b>
4.1.4	<b>Tempo de serviço na mesma sessão .....</b>	<b>35</b>
4.2	Estrutura Sociorrelacional .....	37
4.2.1	<b>Motivos para o surgimento das relações .....</b>	<b>37</b>
4.2.2	<b>Poder relacional .....</b>	<b>38</b>
4.2.3	<b>Rede de relacionamentos .....</b>	<b>42</b>
4.2.4	<b>Análise de subgrupos .....</b>	<b>44</b>
4.2.5	<b>As origens da centralidade .....</b>	<b>45</b>
4.2.6	<b>Análise das Relações Intersetoriais da SEGEP .....</b>	<b>46</b>
4.3	Fatores de Influência para o Desempenho .....	48
4.4	Poder Relacional e Desempenho Profissional .....	49



5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	58
	REFERÊNCIAS.....	62
	APÊNDICE .....	66
	Questionário Aplicado .....	66

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Problemática**

A boa relação com colegas de serviço é apontada como elemento fundamental para o desempenho dos colaboradores nas organizações. Essas relações são normalmente baseadas em confiança, que pode ser baseada na reflexão, quando a dimensão calculativa é preponderante, ou quando oriunda da interação social entre os atores, de caráter não cognitivo e calculista, definida como confiança relacional (SLUZKI, 2010). As características desta confiança variam conforme a profundidade da relação.

Em um momento inicial, a confiança é oriunda da percepção de terceiros, ou de um processo de empatia inicial, identificado como reputação (KARALEKAS, 2011). Evoluindo para relações de coleguismo, em que o utilitarismo das relações é de parte a parte aceito e socialmente aceito, até relações de amizade, em que os atores sociais encontram-se disponíveis a altos níveis de autorrevelação (GIBBONS e OLK, 2003). Essas relações são de caráter diádicos, ou seja, a confiança não é distribuída homogeneamente em um determinado grupo, mas específico para cada par de atores sociais. Assim, cada ator mantém níveis de confiança, específicos com cada um de seus pares relacionais. (DE JONG e VAN DER VEGT, 2007).

Para Zucker (1986) a confiança é o principal, senão único componente do capital social. Esse recurso pode ser determinante na capacidade do indivíduo em influenciar os demais. Essa influência é que pode determinar seu desempenho profissional.

O'Brien, e Bazemore (2004) afirmam que entre servidores públicos, espaço onde as características e as técnicas de gestão de pessoas têm particularidades significativas, a importância dessa capacidade de influência pode ser ainda mais determinante. Marques (2006) analisa a particularidade, no serviço público, dos princípios da impessoalidade e da legalidade. Essa particularidade pode apresentar conflitos em relação à individualização das relações interpessoais.

Com a compreensão dos diferentes laços e relações informais existentes nas organizações, podemos visualizar com a ajuda da análise de redes sociais, estruturas relacionais que podem se diferenciar ou se alinhar ao ambiente organizacional formal. Embora o fenômeno social das redes não seja algo recente, os estudos dos efeitos da colaboração gerados por elas se configuram de forma contemporânea, assumindo uma importância relativamente considerável para os resultados e performance das organizações e de seus colaboradores.

Todavia o desempenho dos atores que compõem essas redes é visto de forma variada, mesmo quando localizados muito próximos na estrutura formal, sendo que algumas pessoas se destacam rapidamente em suas funções, enquanto outras pessoas acabam passando anos estagnados em suas atividades.

Ao pensar no serviço público, existem diversas particularidades que devem ser levadas em conta quando trata-se do desempenho dos servidores. Muitas instituições nesse âmbito possuem atividades bastante exclusivas e a configuração dos fatores e das avaliações do desempenho necessitam ser tratadas de forma extremamente independente.

Outro ponto a ser lembrar, é a força que a estrutura social e organizacional exerce nos casos governamentais, como no Tribunal de Contas do Distrito Federal, onde influências, amizades e interesses pessoais acabam sendo muito conflitantes, afetando de diferentes formas o desempenho, o planejamento e a execução do serviço dos atores desse ambiente. Sendo assim, a pesquisa proposta busca responder à seguinte questão: **Qual a relação entre a estrutura sociorrelacional e o desempenho dos colaboradores do TCDF?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Avaliar as relações entre a estrutura sociorrelacional e o desempenho dos colaboradores do TCDF.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Mapear a estrutura sociorrelacional dos colaboradores da gestão de pessoas do órgão;
- Relacionar as relações sociais dos atores com a sua percepção de desempenho;
- Analisar as conexões entre os diferentes níveis de relacionamento e a avaliação de desempenho.

## **1.3 Justificativa**

Os estudos e as pesquisas referentes a redes são históricos e alguns relatos datam do início da década de 1930, porém os mesmos se apresentam esporádicos por um certo período da história, ganhando força e intensidade mundial nos últimos 50 anos.

Granovetter (1974) apresenta noções de como os indivíduos conseguem adquirir acesso aos postos de trabalho, estudando a importância dos diferentes laços relacionais, sendo que os laços fortes tendem a amplificar a interação e a confiança dos grupos de trabalho, porém são os laços fracos que se destacam na criação de oportunidade de novos serviços, pois os mesmos geram uma maior

concentração de informações, ou seja, utilizando toda a estrutura de pessoas que conhecemos temos mais possibilidades de acertar com algum empregador do que se confiarmos apenas na influência dos amigos e familiares.

Com o crescimento do número de publicações relacionadas ao tema, visualiza-se os estudos entre redes sociais e estruturas organizacionais de Nelson, em 1984, como uma das primeiras publicações sobre redes sociais no Brasil, sendo que a disseminação do assunto no país se sucedeu a partir dos anos 90 (RIBEIRO, 2014).

Após a virada do século o tema realmente evoluiu nas produções nacionais, com um crescimento em quantidade e qualidade nos principais congressos e periódicos do país. Os estudos se diversificaram, como na área de administração, com estudos de redes de cooperação de pesquisadores e instituições. Apesar desse aumento no volume de produção científica, Reyes Junior (2008) afirma que poucos são os estudos que procuram mostrar, por meios quantitativos, a existência de uma relação entre o assunto e o desempenho e a eficiência.

Com a proposta de trabalhar com instituições públicas nacionais, alinha-se ainda mais particularidades ao estudo, com as diferenças organizacionais e estruturais que o governo apresenta, além das influências que alguns princípios exercessem sobre o desempenho pessoal desses colaboradores, podendo se aproximar ou se afastar dos resultados das diferentes organizações privadas (MARQUES, 2006). O simples fato do baixo número de pesquisas voltadas para a ligação da temática de relações interpessoais com o desempenho dos colaboradores já se configura como uma justificativa para estudos diversificados sobre o tema.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O Referencial Teórico tem como objetivos desenvolver ideias com base em referências bibliográficas, visando o embasamento teórico do estudo e elucidar quais são os teóricos que já estudaram sobre o assunto e que ajudarão a sustentar e embasar o tema que será desenvolvido.

### **2.1 Desempenho no Setor Público**

Para se fechar um pensamento específico sobre o desempenho no setor público, precisa-se primeiramente entender a diversidade e a amplitude que a palavra desempenho por si só já nos apresenta. Existe uma enorme diversidade histórica de trabalhos que já abordaram as mais variadas questões relativas a definição do termo desempenho e de sua mensuração, enquanto um número ainda maior possui como foco principal de suas discussões os fatores que o influenciam.

Segundo Carneiro (2005), embora o tema seja bastante relevante, ou talvez em consequência de tal relevância, não se chegou a um consenso sobre como caracterizar o construto desempenho e sobre como mensurá-lo, provavelmente nunca se chegue nesse ponto em comum, pois a discussão atual está muito mais ligada as distintas dimensões conceituais e metodológicas que o tema possui.

Embora exista toda essa diversidade e falta de uma única definição para desempenho, pode-se ver na literatura relacionada ao assunto uma concordância no ponto em que as medidas de desempenho não podem ser facilmente replicadas, pois cada medida possui suas limitações e características próprias em cada situação.

Barney (1996) menciona o fato de já terem sido formuladas diversas definições para o desempenho organizacional, mas que o mais adequado seria uma abordagem múltipla, multifacetada, de um fenômeno complexo como esse, trabalhando de forma desafiadora para integrar em um todo as diferentes

perspectivas do desempenho. Em sua análise ele gerencia seu estudo em torno de quatro abordagens do desempenho, sendo elas: sobrevivência, medidas contábeis, perspectiva de múltiplos *stakeholders* e medidas de valor presente.

O uso de múltiplas medidas se tornou uma proposição comum entre os pesquisadores, que dessa forma tentam trabalhar comparações com base em indicadores financeiros e operacionais, tentam utilizar fontes primárias e secundárias, referências internas e externas. Para perceber a utilidade dessa visão diversificada, podemos pensar em medidas tradicionais contábeis-financeiras, por exemplo, que podem indicar o desempenho de uma empresa no passado recente, mas que não servem como garantia de desempenho futuro, em especial se as circunstâncias do futuro não repetirem as condições do passado (Barney, 1996).

Tomando Ginsberg (1984) como base para estudos sobre definições conceituais, pode-se visualizar três pontos considerados cruciais quando se quer aspectos de mensurações: a origem ou fonte dos dados, o formato dos dados e as técnicas de análise dos dados. Tendo esses conceitos em mente podemos extrapolar e adaptar as mais diversas definições e métodos de visualizar o desempenho para gerar assim as melhores abordagens multifacetadas e melhor atender aos requisitos das nossas amostragens.

Neely, Adams e Crowe (2001) também entendem que não há uma fórmula mágica e criticam os autores que tem a pretensão de apresentá-la, eles propõem um modelo tridimensional diversificado que tem o intuito de medir o desempenho, que denominaram de '*Performance Prism*', com cinco faces e focado no desempenho do negócio. Essa estrutura tem o objetivo de ajudar as organizações a projetar, construir, operar e atualizar seus sistemas sendo que as medidas de desempenho atinjam os principais pontos relevantes ao ambiente de negócio. Mesmo sendo primariamente voltado para a atividade particular, fica perceptível que existe uma simples adaptabilidade de suas abordagens, podendo servir como base para uma estruturação focada no negócio do serviço público brasileiro.

Partindo para uma visão mais focada na sociedade e criando um comparativo geográfico, Barbosa (1996) afirma que na perspectiva norte-americana o desempenho é mais um produto individual do que social, servindo

como um conjunto de aptidões e realizações, que permite à sociedade diferenciar, avaliar, hierarquizar e premiar os indivíduos entre si.

Nesse contexto pode-se ver que o desempenho é bastante utilizado como uma medida para atribuir valor social às pessoas, tentando adicionar o mínimo de influência do ambiente onde foram produzidas as diferentes realizações. A ideia é receber o reconhecimento pelo esforço e produções individuais, independente do contexto empresarial e social, sendo prezada uma avaliação de resultado contra resultado, a mais individualizada possível.

Barbosa (1996) afirma que dos diversos exemplos práticos dessa concepção do desempenho nos Estados Unidos, o chamado *Star System* é provavelmente o melhor a ser apresentado, ele significa a concessão de privilégios e benefícios muito acima da média, como forma de reconhecimento de um talento e um desempenho considerados excepcionais. Essa forma de vangloriar a individualidade aparece com clareza em todos os domínios da vida pública do país, onde os grandes ícones de suas áreas recebem vantagens excepcionais.

Por outro lado, no Brasil, as desigualdades que se estabelecem entre os indivíduos são tidas, exclusivamente, como oriundas das condições sociais dos indivíduos e não como conteúdo distinto de uma mesma forma. O esforço de cada um, a vontade de realizar e as diferenças de talentos naturais são tidas não como vetores que transformam as pessoas, como na sociedade norte-americana, mas como resultados inevitáveis e indesejáveis, na medida em que são expressões de processos sobre os quais não temos nenhum controle, dessa forma, o trabalhador passa a ser considerado passivo e sem o poder de transformar o ambiente em que vive e trabalha com as forças de sua vontade própria (BARBOSA, 1996).

Seguindo essa linha de pensamento, podemos entender que o desempenho nas instituições públicas brasileiras é mais entendido como o resultado do ambiente e das circunstâncias em que os indivíduos operam do que como consequência dos talentos, do esforço e das realizações pessoais dos funcionários. Como analisa Barbosa (1996), ela explica que o desempenho deve ser percebido como uma somatória das variáveis externas e internas das pessoas, tanto a posição social de cada indivíduo, como as diferenças estruturais



do sistema brasileiro, assim como as idiossincrasias pessoais de cada um, utilizando tanto os fatores pessoais como os organizacionais.

É comum no contexto brasileiro a avaliação das produções individuais com base no ambiente e na contribuição da atuação dos atores envolvido, isso significa que as produções individuais acabam se tornando incomparáveis, pois a performance das pessoas acaba sendo apenas o fruto das condições ambientais em que cada um se situa.

Com essa perspectiva, Lawler III (2000) diz que fica incrivelmente difícil se estabelecer bons critérios para avaliação, sendo que normalmente o gestor precisa enquadrar o desempenho de seus subordinados dentro de categorias preestabelecidas que não contemplam todas as variáveis que se somam. Portanto, o desempenho acaba não sendo avaliado, apenas justificado.

A própria existência de diferentes níveis e hierarquias na administração pública brasileira já se configuram como possíveis problemas para a tão falada isonomia, ponto que acaba gerando um maior engessamento do serviço público nacional em comparação com estruturas governamentais de outros países. O único valor com legitimidade a vazar desta perspectiva igualitária é a senioridade, pois, esse é um atributo ao alcance de todos, sendo que o desempenho sofre as inevitáveis diferenças entre as especificidades pessoais.

Seguindo essa lógica, Pacheco (2009) afirma que avaliações e promoções por desempenho se configuram de forma incrivelmente difíceis no Brasil, sendo que as promoções por antiguidade se configuram como as mais comuns no serviço público brasileiro, sendo também influenciadas pelas relações pessoais e políticas. Obviamente essa estrutura não é estática e existem seguimentos que se aproximam da visão mais individualista de desempenho, a autora apresenta outro ponto a se lembrar, a evolução dos experimentos no setor público que tentam aproximar sua forma de funcionamento com os processos de organizações privadas, o que acaba gerando avaliações nas quais se contemple o desempenho no sentido de resultados, porém muitos setores do serviço público não podem afirmar que seu desempenho sofreu alguma alteração apenas com o crescimento das demandas atendidas, pois várias unidades devem focar na exatidão de suas atividades, e não na velocidade de entrega, como a definição das decisões dos tribunais. Sendo assim, para a melhor mensuração do

desempenho no serviço público, não se deve buscar diferentes sistemas de avaliação, e sim, tentar explicar os pontos diferenciais para cada um dos diversos segmentos dessa estrutura, gerando assim as múltiplas vertentes do desempenho com foco no setor a ser avaliado.

Para a criação de uma abordagem múltipla focada na mensuração de desempenho no setor público, primeiramente se entende e analisa as visões controversas dos autores acerca da evolução dos estudos e mensurações do desempenho empresarial. Conforme Pacheco (2009), pode-se perceber que uma parcela defende a adaptação proveniente do desempenho privado, promovendo um alcance de diversos objetivos, como a melhoria na qualidade dos serviços, maior motivação dos funcionários, novos pilares para uma governança imponente. Porém uma parcela critica essa transposição, considerando que a mesma gera graves distorções sendo aplicadas ao setor público. Apesar da polêmica, Pacheco (2009) constatou que as experiências de mensuração de desempenho têm se expandido tanto em outros países como no Brasil, o que leva a percepção de que já é uma rota definida e que a mensuração de desempenho público é central nas mudanças em curso.

Essas inovações ainda devem passar por vários estágios e evoluções durante os próximos anos, Marques (2006) defende que já pode-se visualizar práticas com o intuito de: clareamento de objetivos, estipulação e fixação de metas e resultados, formas de controles baseados no serviço privado, com menos foco em procedimentos formais e maior preocupação com os resultados, além do desenvolvimento de novas formas de relacionamento entre os *stakeholders* das instituições. Esse entendimento, aliado ao foco no indivíduo, possibilita definir uma abordagem diversificada em relação ao desempenho dos colaboradores do Tribunal de Contas do Distrito Federal contando com abordagens com foco nos relacionamentos, no reconhecimento, na satisfação, nos benefícios e na carreira.

## **2.2 Relações Interpessoais e Redes Sociais**

Grossetti (2009) define relações interpessoais como sendo um conhecimento e compromisso recíproco fundado sobre interações, essa relação social entre as pessoas começa logo no ponto de inserção de um novo indivíduo a um grupo, sua participação envolve diversos fatores, personalidade, afinidades, conhecimentos, experiências, desejos, opiniões, conceitos, preconceitos.

Segundo Moscovici (2009), essa gama de fatores influencia de forma direta e indireta o desempenho e os resultados das equipes, podendo trazer diversos conflitos, tensões desnecessárias, trabalhos e retrabalhos conduzindo à desintegração das forças do grupo, por outro lado, as relações interpessoais podem impulsionar a cooperação, melhorar o empenho, a dinâmica e a proatividade, conseqüentemente tendo efeitos diretos no desempenho grupal.

Reyes Junior e Borges (2008) afirmam que podemos identificar a formação de grupos de amizade dentro dos grupos das relações interpessoais formadas na sociedade, fica fácil perceber essa ideia quando se verifica que as pessoas tendem a se aproximar e conviver com outras que apresentem afinidades naturais, facilitando as diversas interações relacionadas ao serviço e em diversos casos extrapolando essa relação para atividades variadas em ambientes fora do serviço.

A formação de diversas ligações relacionais permite visualizar como as relações interpessoais se mesclam gerando redes de convívio e contatos, redes sociais, que se baseiam no senso comum e nas diversas experiências de seus integrantes. Segundo Acioli (2007) existem diversas definições para o termo redes sociais, no entanto, todos parecem retratar uma malha social, onde os relacionamentos podem ser interpretados como fios e os indivíduos seriam nós, de uma estrutura regular, que retrata uma igualdade em seus aspectos básicos, com os nós centrais possuindo um número maior de terminações.

A Teoria de Rede Social, ou Rede de Relacionamento, é uma teoria que realiza suas análises utilizando tanto as relações dos indivíduos entre si, quanto as relações deles com as instituições sociais. Para a Antropologia Social a noção de redes sociais busca apoiar "a análise e descrição daqueles processos sociais

que envolvem conexões que transpassam os limites de grupos e categorias" (BARNES,1987). Conexões essas, que podem ser reforçadas ou entrarem em conflito entre si, conforme alterações e/ou conexões da rede.

Tratando as redes sociais como a somatória de dois elementos básicos, os atores (pessoas, instituições, grupos) e suas conexões, Emirbayer e Goodwin (1994) conseguem definir de uma forma bem didática as redes sociais como conjuntos de contatos que ligam vários atores, dos mais diversos tipos, que apresentam os mais variados conteúdos, bem como as diferenças nas propriedades estruturais. Isto porque redes sociais referem-se a um conjunto de pessoas, organizações ou entidades conectadas por relacionamentos sociais, motivados pela amizade e por relações de trabalho ou compartilhamento de informações, sendo que os atores vão construindo e evoluindo a estrutura social (EMIRBAYER E GOODWIN, 1994).

A confiança se mostra como a grande determinante da estrutura, conforme Reyes Junior e Borges (2008), sendo que a confiança é ao mesmo tempo responsável pelas dimensões estrutural e relacional das relações internas da rede. Sendo que quanto mais próximos das fronteiras da malha os atores se localizam, menor força estrutural os mesmos sofrem, sendo que este conjunto de relações apresentam praticamente apenas a dimensão relacional.

Essas afirmações possuem grande base na construção social da confiança, apresentada por Zucker (1986). A autora identifica a confiança como uma relação de troca em que os participantes aguardam que as outras pessoas deixem o auto interesse em segundo plano em favor de uma orientação ao outro ou uma orientação à coletividade, portanto, os atores sociais não seriam nem totalmente egoístas nem totalmente altruístas. Seu conceito de confiança está baseado na noção de um compartilhamento coletivo de significados e conhecimentos implícitos. Ela identifica três tipos de confiança que podem ser resumidos da seguinte forma:

1. Confiança baseada em características: forma de confiança que pressupõe que características compartilhadas, como laços familiares, religião ou etnia podem ser boas razões para confiar, através de um processo de identificação dos indivíduos em relação a um grupo.

2. Confiança baseada em processo: seria a confiança que surge da estabilidade das relações no tempo. Nessa forma de confiança, os indivíduos tendem a acreditar cada vez mais que as pessoas vão continuar agindo da mesma maneira com a evolução do tempo da existência de suas relações.

3. Confiança baseada em instituições: esta forma é evidenciada quando a confiança depende da existência de estruturas formais na sociedade, independente das preferências momentâneas e das ações dos indivíduos.

A análise de redes sociais permite a visualização das estruturas relacionais de forma abstrata, focando na população e amostra determinada pelo pesquisador, portanto, deve ficar claro que as ligações e os laços não reproduzem todas as características e valores da sociedade, pois o intuito dessa representação é estudar e entender as conexões e as relações da estrutura definida. As relações mantidas com aqueles atores externos aos da rede principal mesmo podendo ser significativa para cada um dos atores individualmente, e em alguns casos, para um conjunto significativo de atores da rede, geralmente não é estudada. Nesse processo de abstração uma série de conexões importantes aos atores podem deixar de ser representadas, pois fogem do foco principal definido para o estudo em questão. (REYES JUNIOR 2012).

Dessa forma, os estudos de redes sociais concentram-se nas análises da estrutura da rede e nas características relacionais de cada integrante da malha. Os indicadores estruturais da rede estão ligados à noção do nível de coesão da mesma e características de subgrupos existentes nela. Para gerar melhores definições e entendimentos dos atores, as redes sociais visam estudar e analisar os diferentes níveis e forças de centralidade, que enfatizam que o poder é baseado em relações. Nenhum indivíduo possui poder abstrato, somente se detém poder porque se pode influir sobre os demais, sendo assim, uma consequência dos padrões relacionais (HANNEMAN, 2001).

A posição e a forma de inserção de um ator na rede relacional possuem uma importância tremenda, pois é dessa forma que são determinadas as medidas das restrições e das oportunidades que lhe são apresentadas. Emirbayer e Goodwin (1994) dizem que os atores que enfrentam menos restrições e tem mais oportunidades estão em posições estruturais mais favoráveis. Uma posição mais

favorável significa ter melhores ofertas além de ser um foco de deferência e atenção daqueles em posição menos favorável.

Qualquer ator, de uma maneira extremamente particular, conta com uma diversidade de conexões formais e informais no seu contexto, sendo que a análise de redes sociais apresenta a possibilidade de trabalhar com esses vínculos formais e informais de forma conjunta e sistemática, potencializando assim o entendimento e as abstrações necessárias.

A incorporação de vínculos informais e não intencionais construídos ao longo da formação das comunidades é enfocada por Marques (2006). Através de suas constatações que os estudos relacionais também não possuem pressupostos fortes com relação à racionalidade dos atores, de forma que as relações que se estabelecem podem ser formadas a partir de aspectos afetivos não racionalizados.

As sobreposições das interações tendem a enriquecer os diversos laços sociais através do surgimento ou do fortalecimento da confiança entre os atores, consequentemente diminuindo a quantidade de ações oportunistas e desleais perante seus companheiros de trabalho e gerando, assim, um crescimento no número de resultados positivos, além do atingimento de objetivos favoráveis a instituição. No entanto, essas relações podem tornar-se passivas quando os agentes usam seu capital social individual para beneficiar suas organizações.

Reyes Junior (2012) define que um elemento fundamental no processo de interação das organizações e das redes é a conectividade, que se dá principalmente pela capacidade de deduzir o comportamento do outro, a qual pode ser tratada como a confiança que se estabelece entre este conjunto de atores. Essa conectividade gera momentos em que o ator tem a possibilidade de estabelecer esta interação permitindo a consolidação das relações sociais, tanto na forma de amizade, como com a obtenção de conhecidos de negócios, que por sua vez podem se repetir ou se replicar, gerando assim um processo cíclico. Para entender comportamentos e processos por meio da conectividade entre os atores, foram utilizadas as medidas de centralidade de grau, centralidade de proximidade, centralidade de intermediação e centralidade geodésica para as dimensões consideradas neste estudo.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

O desenvolvimento de um conhecimento e a necessidade de resolver problemas concretos da vida moderna são dois pontos levantados por Andrade (2010) como a finalidade de uma pesquisa, e, para isso, são utilizados métodos científicos como instrumento para sua realização. Gil (2007) aponta o caráter de verificação dos fatos que a metodologia científica possui, uma vez que identificar o caminho que possibilitou o conhecimento torna-se fundamental para a ciência. Dessa forma, este capítulo descreve como a pesquisa foi operacionalizada.

#### **3.1 Tipologia e Descrição Geral dos Métodos de Pesquisa**

Este trabalho se configura como de cunho descritivo, devido a proposta de buscar apresentar as propriedades estruturais e posicionais de uma amostra de colaboradores, bem como analisar suas relações e o efeito disso para o desempenho pessoal dos atores. Segundo Andrade (2010), nesse tipo de pesquisa há a captação de dados sem a interferência do pesquisador, ou seja, existe apenas a observação, registro, análise, classificação e interpretação das informações constatadas.

Conforme Gil (2007), uma pesquisa descritiva caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, como por exemplo, populações de uma organização ou uma coletividade específica. Nesse tipo de pesquisa, geralmente, utilizam procedimentos de amostragem e técnicas como entrevistas e questionários.

O estudo tem caráter qualiquantitativo tentando dessa forma manipular da melhor forma possível todas as informações. Creswell (2010) aponta a complexidade existente quando se consideram as pesquisas de ciências sociais, pois uma abordagem quantitativa ou qualitativa de forma isolada acaba se tornando inadequada quando queremos desenvolver e modular em alto nível a visualização de seus problemas. Dessa forma, o método misto configura-se como

ideal para fornecer a estratégia para lidar com as distintas naturezas das variáveis a serem estudadas.

Se por um lado a pesquisa quantitativa se envolve com números, procedimento estatísticos e testa teorias objetivas criando relações entre as variáveis, a pesquisa qualitativa busca entender e explorar com foco individual um significado de forma indutiva, com isso, o método qualiquantitativo mescla essas abordagens criando ferramentas que utilizam os pontos positivos de ambas para trabalhar de maneira conjunta (CRESWELL, 2010).

Os dados coletados para a pesquisa se enquadram como primários, pois são dados gerados especificamente para atender as demandas do estudo, sendo provenientes de documentação direta, no caso, um questionário com perguntas fechadas e abertas apresentado em formato de entrevista focalizada (GIL, 2007). Sendo que os chefes das equipes responderam uma versão estendida contendo questionamentos focados na visão gerencial da estrutura para auxiliar nos procedimentos adotados na análise da rede social.

Cross, Parker e Borgatti (2000) consideram a ARS, Análise de Redes Sociais, como um importante instrumento para estudar relacionamentos, pois fomentam o compartilhamento da informação e do conhecimento, permite a identificação de indicadores de padrões relacionais que aprimoram a cooperação, além de proporcionar uma ordenação das interações de tal maneira que as mesmas possam ser representadas em um gráfico ou rede. Isso auxilia a identificação dos atores mais influentes na rede, pontos estratégicos e podem mostrar o foco das ligações mais importantes.

O tamanho de uma rede é o total de ligações efetivas ou de ligações potenciais existentes, é um critério muito importante pois influencia todos os demais critérios estruturais da rede, como a densidade, que é o quociente das ligações efetivamente existentes entre os atores da rede pelo total de ligações possíveis entre estes atores. Com estes critérios podemos obter diferentes objetivos da análise de redes, como o levantamento de subgrupos visíveis dentro destas redes, onde torna-se perceptível um maior grau de afinidade entre os atores para que as relações possam se estabelecer (MONTEIRO, RÉGIS E MELO, 2010).



A centralidade de uma rede está altamente ligada à acessibilidade de um determinado ator para o resto da rede, ela enfatiza que o poder central se baseia em relações, conforme a possibilidade de utilizar-se para exercer influência sobre os demais. Monteiro, Régis e Melo (2010) complementam dizendo que um indivíduo pode ser considerado central de várias formas: quando pode se comunicar diretamente com grande parte da rede, quando se encontra próximo de muitos atores ou até mesmo quando é utilizado como meio de ligação entre diversos integrantes da rede. Outra forma de obter posições favoráveis e maior diferenciação na rede é possuir a menor medida de restrições possível, consequentemente, o indivíduo apresenta maiores chances de obter as melhores ofertas e se afastar de posições menos favoráveis (EMIRBAYER E GOODWIN, 1994).

O compilado de fatores positivos que favorecem a centralidade somado a falta de pontos restritivos auxiliam no fortalecimento das posições chaves e estratégicas dos indivíduos, facilitando para a ARS localizar os atores mais centrais, mais poderosos e mais influentes. As conexões diretas e indiretas entre os atores são muito importantes e num contexto institucional público podem ser ainda mais distintas para a análise, tendo em vista o enrijecimento de alguns processos e da estrutura diferenciada em contrapartida aos possíveis grupos de amizade que podem se originar. Resolvemos então utilizar as medidas de grau de centralidade, proximidade relacional, poder de intermediação e a centralidade geodésica em busca de obter os melhores resultados para as análises das conexões.

### **3.2 Caracterização do Tribunal de Contas do Distrito Federal**

Instalado em 15 de setembro de 1960, na gestão do então presidente Juscelino Kubitschek, o Tribunal de Contas do Distrito Federal é o órgão que trabalha para a manutenção e preservação do patrimônio do DF, ao assegurar que a aplicação do dinheiro público seja efetiva, regular e esteja dentro da Lei.

O TCDF aprecia as contas anuais dos governadores, emitindo parecer para o julgamento na Câmara Legislativa; julga as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos; confere a legalidade dos atos de admissão de pessoal (concursos públicos e outras contratações) e a concessão de aposentadorias, reformas e pensões dos servidores do GDF; avalia a execução das metas estabelecidas no plano plurianual, nas diretrizes orçamentárias e no orçamento anual (INSTITUCIONAL TCDF).

O Tribunal também recebe denúncias de irregularidades ou ilegalidades; faz inspeções e investigações em todas as unidades administrativas dos Poderes Executivo e Legislativo e fiscaliza a aplicação de recursos repassados ou recebidos pelo Distrito Federal.

O Tribunal de Contas do Distrito Federal tem a missão de exercer o controle externo da administração dos recursos públicos do Distrito Federal, em auxílio à Câmara Legislativa, zelando pela legalidade, legitimidade, efetividade, eficácia, eficiência e economicidade na gestão desses recursos. Ou seja, o TCDF empenha-se na manutenção e preservação do patrimônio público, ao procurar assegurar a efetiva e regular aplicação do dinheiro público em benefício da sociedade brasiliense.

O TCDF é um órgão colegiado, formado por 7(sete) Conselheiros, indicados pela Câmara Legislativa do Distrito Federal e pelo Governador. Os Conselheiros são substituídos nas suas ausências e impedimentos pelos Conselheiros-Substitutos, que são recrutados mediante concurso público de provas e títulos dentre os cidadãos que satisfaçam os requisitos para o cargo de Conselheiro. Funciona também junto ao Tribunal, de forma independente e autônoma, o Ministério Público, com as atribuições de guarda da lei e fiscal de sua execução. O Ministério Público junto ao TCDF participa com representante em todas as sessões de julgamento do Tribunal. É composto de um Procurador-Geral e mais três Procuradores, todos nomeados pelo Governador do Distrito Federal, dentre bacharéis em Direito aprovados em concurso público de provas e títulos. O Tribunal dispõe, ainda, dos Serviços Auxiliares, destinados à prestação do apoio técnico e administrativo necessário ao exercício de suas atividades. A área de apoio técnico é dirigida pela Secretaria-Geral de Controle Externo –

SEGECEX, enquanto a área de apoio administrativo, pela Diretoria-Geral de Administração – DGA.

### **3.3 População e Definição da Amostra**

Uma amostra é definida por Gil (2007) como uma parcela de elementos em que se pode estabelecer ou estimar as características de um universo ou população. Uma amostragem possui caráter científico quando a mesma apresenta representatividade na população que foi definida previamente pelo pesquisador. Oliveira (2001) afirma que em situações não probabilísticas como nas relações interpessoais a definição de amostras que representem pequenas parcelas da população pode gerar resultados extremamente distorcidos da realidade, portanto a definição de uma população em que se possa realizar um estudo censitário apresenta-se como ideal, tanto que esse fator censitário se mostra como uma demanda própria da ARS.

Trabalhar o TCDF em sua totalidade apresentou-se como uma atividade impossível para o tempo disponível para o estudo, portanto, focar em uma amostra mais concentrada que formaria uma rede bem estruturada em sua área se configurou como a melhor opção. A acessibilidade aos servidores das atividades fins do órgão é, em sua grande maioria, bem mais difícil se comparada com as equipes do apoio técnico, tendo em vista que estes acabam cumprindo a grande totalidade de suas atividades no próprio edifício do Tribunal.

Conforme o contato e negociação com os representantes do local a ser realizada a pesquisa, foi possível notar que dentro da DGA, encontra-se a Secretaria de Gestão de Pessoas, SEGEP, sendo que a mesma seria a amostra perfeita para o estudo, tendo em vista a possibilidade de acesso a praticamente todos os colaboradores envolvidos nas sessões que compõem esta secretaria e, portanto, atingindo o caráter censitário.

A SEGEP, é composta pelo gabinete da chefia, além de quatro sessões anexas, sendo elas: Serviço de Cadastro Funcional, SECAF; Serviço de Gestão de Desempenho, SEGED; Serviço de Pagamento de Pessoal, SEPAG; Serviço de Legislação de Pessoal, SELEG. Devido à proximidade e direta ligação, a Escola

de Contas Públicas, ESCON além de sua subordinada direta, COOSEP, Coordenação de Educação Corporativa e Seleção de Pessoas que são outras sessões da DGA foram adicionadas como parte da amostra selecionada para as entrevistas.

Operacionalmente foram entrevistados a maioria dos colaboradores da amostra selecionada, num total de 44 respondentes da Secretaria de Gestão de Pessoas do TCDF, com o intuito da identificação das diferentes díades relacionais que se estabelecem. Esse número totaliza um quantitativo com aproximadamente 90% de participação dos atores propostos para formarem a rede interna, sendo que os mesmos se configuram da seguinte forma:

**Figura 1:** Configuração por funções

RESPONDENTES	ESCON	SECAF	SEGED	SEGEF	SELEG	SEPAG	TOTAL
Chefia	1	1	1	1	1	1	6
Auxiliar Adm. Pub.	1	1	0	0	0	0	2
Analista Adm. Pub.	0	0	2	1	1	4	8
Técnico Adm. Pub.	3	5	0	4	0	2	14
Estagiário	2	4	2	1	3	2	14
TOTAL	7	11	5	7	5	9	44

### 3.4 Caracterização e Descrição dos Instrumentos de Pesquisa

O instrumento de coleta de dados confeccionado para a pesquisa se caracteriza como um questionário com perguntas abertas e fechadas, sendo que a versão aplicada aos gestores das equipes conteve um curto apêndice com questões para formulação de uma visão organizacional do desempenho individual dos colaboradores das equipes participantes.

O questionário é composto por três partes distintas, tendo sua primeira tabela voltada para a obtenção dos dados gerais dos respondentes, portanto, são questões preliminares que serviram para identificar seus perfis sócio demográficos.

Em seguida, trabalhou-se com os conceitos de desempenho individual dos colaboradores partindo da compilação de dados e estudos realizada pela CAI,

Capital Associated Industries. Esta organização americana sem fins lucrativos que tem como objetivo maximizar o engajamento dos colaboradores de seus associados através de consultorias e avaliações de desempenho, realizou um compilado em 2011 com os principais motivos que mantem os empregados nas instituições: os desafios do dia-a-dia, aprendizagem e crescimento, trabalhar com pessoas interessantes, pagamento justo, bons líderes, reconhecimento e respeito, benefícios, a importância do serviço, orgulho da empresa, bom ambiente e cultura interna. Observando com atenção os vários exemplos encontrados, podemos classificar os fatores que afetam diretamente o desempenho dos colaboradores em: motivos relacionais, de reconhecimento, de satisfação, ligados à benefícios, ligados à carreira.

**Figura 2:** Fatores que afetam o desempenho

<b><u>Relacional</u></b>	A. Bom relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho
	E. Trabalhar com pessoas que admira
<b><u>Reconhecimento</u></b>	B. Ser reconhecido como um bom profissional
	F. Ter desafios constantes
<b><u>Satisfação</u></b>	C. Fazer o que gosta
	G. Ter autonomia de ações
<b><u>Benefícios</u></b>	D. Receber retorno financeiro
	H. Ter flexibilidade de horário
<b><u>Carreira</u></b>	I. Possibilidade de crescimento profissional
	J. Possibilidade de coordenar pessoas

**Fonte:** O autor

Completando os dados a serem obtidos com o instrumento de coleta estão as questões ligadas aos dados relacionais. Com a utilização de perguntas abertas, Gil (2007) aponta como algumas vantagens a profundidade e diversidade dos dados, maiores números de respostas e a maior flexibilidade diante as circunstâncias. Outro ponto de destaque visível através do método utilizado, é a maior abertura para menções espontaneamente sobre nomes daqueles com quem o respondente mantinha relações (REYES JUNIOR, 2012).

### **3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados**

Os questionários foram aplicados individualmente em sala reservada, disponibilizada pelo gestor da SEGED, que possibilitou a realização da coleta em formato de entrevista focalizada. Segundo Andrade (2010), através da entrevista focalizada, durante os diálogos das questões há a atuação do pesquisador em não deixar desviar o assunto, dessa maneira deve haver uma maior estruturação das perguntas disponíveis, porém permite que o entrevistado apresente suas respostas num estilo mais descontraído e informal.

As entrevistas realizadas pessoalmente tiveram uma média de 20 minutos contínuos sem interferências externas no transcorrer das conversas. A aplicação deste instrumento foi realizada num período de dois meses, mediante marcação prévia e disponibilidade dos integrantes da rede.

A análise dos dados se iniciou com o processo de codificação dos dados, conforme Gil (2007), no qual foram atribuídos números cardinais aos atores para facilitar a tabulação, além de preservar quaisquer tipos de dados pessoais. O autor menciona que a análise dos dados visa descrever as características, variabilidade, distribuição e as relações entre as variáveis.

O principal software para organização, transposição e manipulação dos dados em geral foi o Microsoft Excel, que permitiu gerar diversas tabelas que posteriormente foram transferidas para o software utilizado na análise de redes sociais, o UCINET. Pudemos analisar diversos aspectos relacionais, provenientes das conexões familiares entre os colaboradores, das ligações de confiança baseadas na própria instituição, na reputação dos demais atores ou das diferentes relações de amizade existentes.

A ARS é composta por um combinado de técnicas que conectam os atores da rede, em níveis organizacionais e interpessoais, e surgiu para medir e analisar as estruturas formadas, tendo como grande diferencial em relação aos demais estudos sociais a sua preocupação com as estruturas sócio relacionais entre os diversos atores da rede, esse diferencial pode ser explicado da seguinte forma, enquanto técnicas tradicionais de análise fazem a medição e o tratamento de atributos individuais, a ARS faz uma análise diádica, pois possui instrumentos para medir atributos que afetem pares de indivíduos, vinculando-os pelos

atributos de suas relações. A relevância do foco do estudo não está nos atores, e sim nas relações que podem se originar devido aos interesses em comum, além das diferentes forças e intensidades das conexões visualizadas (BORGATTI e EVERETT, 1996 apud REYES JUNIOR, 2012).

Para entender os processos relacionais e a conectividade entre os atores, além de analisá-los individualmente, foram utilizadas diferentes medidas de centralidade. A centralidade pode dizer quem são os atores mais bem localizados na rede, mais proeminentes, mais influentes, mais poderosos e prestigiados. Os indicadores selecionados para serem utilizados são:

- Centralidade de Grau (Degree);
- Centralidade de Intermediação (Betweenness);
- Centralidade Geodésica (Eigenvector).

A centralidade de grau identifica o número de contatos diretos que um ator mantém em uma rede, portanto, ela mede o nível de comunicação de um determinado ator. Integrantes da rede que possuem muitas ligações direcionadas a ele são considerados como proeminentes ou que possuem prestígio na rede, pois os vários atores que buscam compartilhar informações com ele indicam a sua importância. Em contrapartida, os atores que possuem alto grau de saída de ligações, ou seja, que buscam muito contato com outros agentes da rede, normalmente são atores influentes (HANNEMAN, 2001).

A centralidade de intermediação, segundo Hanneman (2001), considera um ator como meio para alcançar outros atores, visto que ele está posicionado nos caminhos geodésicos entre outros pares de atores na rede. Esse papel de mediador concede o poder de controlar as informações que circulam na rede e o trajeto que elas podem percorrer.

Analisando todos os caminhos possíveis para o contato entre os atores, ampliando a medida de centralidade de intermediação, encontra-se a centralidade geodésica que permite identificar os atores mais centrais em termos de estrutura central da rede (WASSERMAN E FAUST, 1994).

Com as representações gráficas e as centralidades determinadas a partir do uso do software UCINET, partiu-se para as análises de seus respectivos impactos sobre o desempenho com o auxílio do software SPSS, que permitiu

aplicar técnicas para determinar diversas relações entre as variáveis, como o uso da correlação de Spearman e o uso de regressões lineares.

O coeficiente de correlação de postos de Spearman, denominado pela letra grega  $\rho$  (rho), se apresenta como o mais adequado, pois é uma medida de correlação não-paramétrica. Pontes (2010) afirma que, ao contrário do coeficiente de correlação de Pearson, não requer a suposição que a relação entre as variáveis é linear, nem requer que as variáveis sejam quantitativas, podendo ser usado para as variáveis medidas no nível ordinal.

Regressão linear é o nome dado para o processo matemático onde deriva-se parâmetros de uma determinada função onde as características dessa função são apresentadas pelos parâmetros obtidos e representados por uma reta chamada de reta de regressão. Essa reta tenta explicar as relações existentes entre os resultados obtidos e a função de obtenção, sendo que os valores derivados sempre apresentam algum tipo de diferença, fenômeno chamado de erro ou desvio pela estatística. O processo de regressão tenta reduzir ao mínimo possível os desvios e os erros, podendo sua análise ser utilizada para avaliar os impactos funcionais que os dados relacionais da rede exercem sobre diversos resultados obtidos.

Outra ferramenta estatística utilizada, se chama análise de conglomerados, sendo ela, uma técnica multivariada que tem como objetivo agrupar dados de acordo com as similaridades entre eles. Através do método de Ward, que segundo Seidel et al (2013), é um método que tende a resultar em agrupamentos de tamanhos aproximados devido a busca por uma variação interna mínima, combinando os dados em dois grupos com o objetivo de obter o menor aumento na soma global de quadrados dentro desses agrupamentos.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem o propósito de apresentar e discutir os dados coletados e analisados, confrontando esses achados com a literatura revisada e os interpretando com base no problema de pesquisa identificado e respectivos objetivos. Os resultados da pesquisa foram organizados e apresentados buscando atingir cada objetivo específico proposto pelo trabalho.

### 4.1 Perfil da amostra

#### 4.1.1 Gênero

A distribuição de vagas entre os gêneros é bastante regular na maioria das sessões e na totalidade da amostra, como podemos verificar na figura 3. Nos indicando que as diferenças de gênero não afetam as atividades realizadas pelos entrevistados.

**Figura 3:** Distribuição por gênero

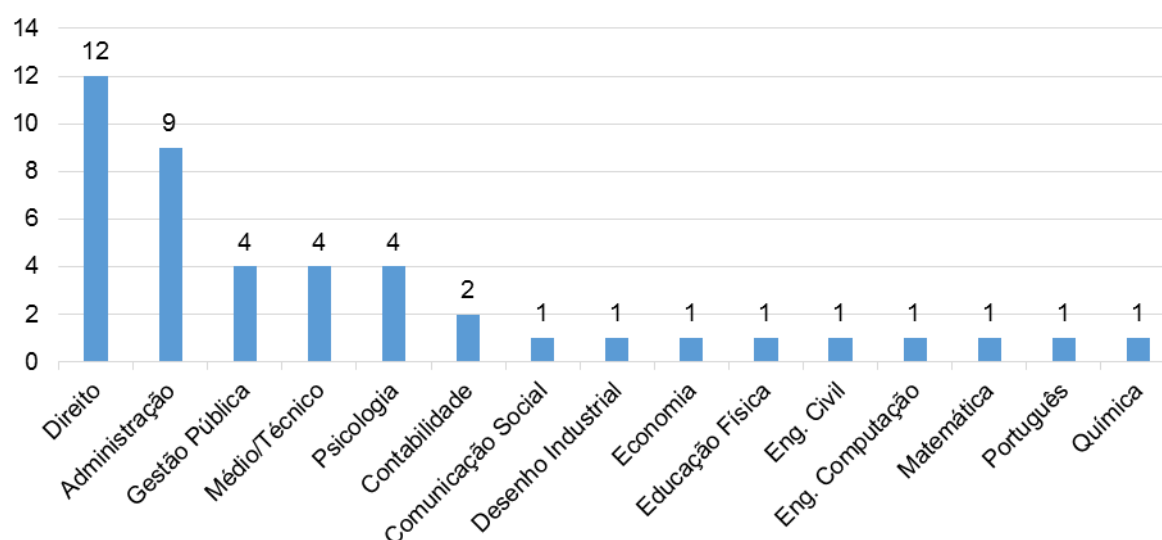
RESPONDENTES	ESCON	SECAF	SEGED	SEGEP	SELEG	SEPAG	TOTAL
Feminino	3	6	4	3	3	1	20
Masculino	4	5	1	4	2	8	24
TOTAL	7	11	5	7	5	9	44

Existindo um predomínio feminino na SEGED, Serviço de Gestão de Desempenho, onde as atividades possuem forte relação com a psicologia. Já a SEPAG, Serviço de Pagamento de Pessoal, encontra-se na outra extremidade da análise registrando uma grande quantidade de cargos ocupados pelo gênero masculino, fato que surge com a ligação dos serviços da sessão com demandas contábeis.

#### 4.1.2 Formação

A figura 4 apresenta a formação acadêmica dos entrevistados. Os cursos de direito e administração se destacam com a presença de 12 e 9 representantes, respectivamente. Observa-se 4 representantes em 3 grupos, nos profissionais em gestão pública, da psicologia e nos que declaram possuir nível médio/técnico. Diversas áreas aparecem com menor número, é o caso dos 2 formados em contabilidade, além dos representantes únicos das seguintes formações: comunicação social, desenho industrial, economia, educação física, engenharia civil, engenharia da computação, matemática, português e química.

**Figura 4:** Formação



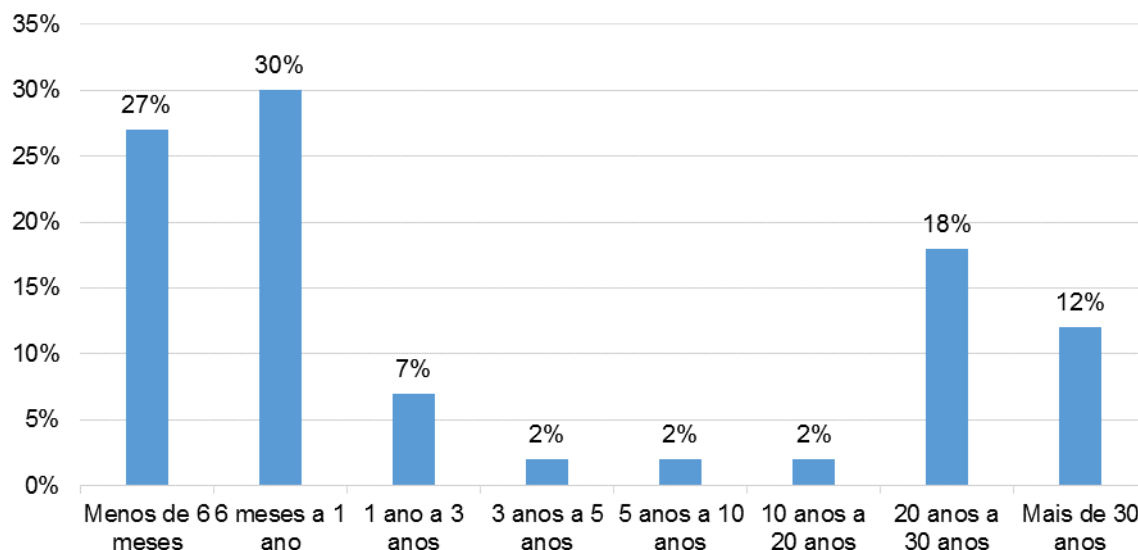
A existência de 15 diferentes tipos de formações acadêmicas dos colaboradores é um resultado ligado a alguns processos seletivos, que solicitam o nível de formação sem restringir por tipo, destacando-se apenas a grande maioria de estagiários cursando direito e administração, devido aos pré-requisitos de admissão da maioria das sessões.

#### 4.1.3 Tempo de serviço no Tribunal

Podemos ver através da figura 5, que 57% dos entrevistados possuem menos de um ano de casa. A instituição apresenta poucos colaboradores numa longa faixa intermediária de tempo, mais especificamente, são apenas 6 atores pesquisados que se encaixam entre as pessoas que possuem entre 1 ano e 20 anos de serviço na instituição. Nota-se que 30% do quadro da SEGEP, possui

incríveis 20 anos ou mais de tempo de serviço no Tribunal, sendo que cinco deles passam da respeitável marca dos 30 anos de suas respectivas entradas.

**Figura 5:** Tempo de serviço no Tribunal

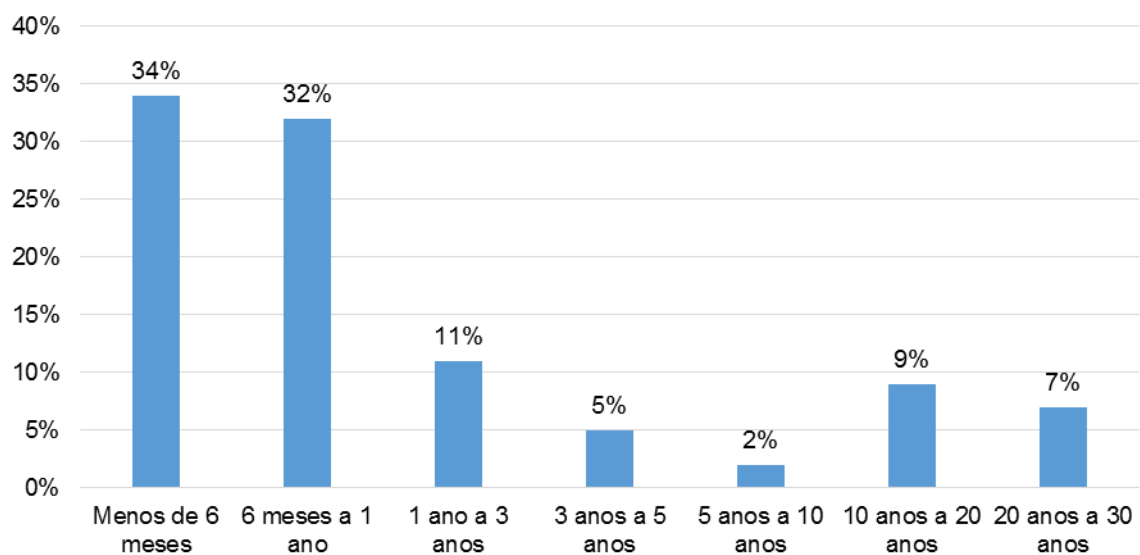


Os altos valores visualizados nas duas primeiras barras, que representam os colaboradores com menos tempo no serviço, são explicados pela presença de estagiários na amostra do estudo e principalmente pelo fato do TCDF estar passando por uma fase de renovação de pessoal, apresentando uma boa parcela de sua estrutura com colaboradores recém-admitidos via concurso público. O longo período intermediário com poucas pessoas, revela o baixo número de processos seletivos realizados ao longo desses anos, além de uma possível fraqueza na retenção desses indivíduos, após o estágio probatório. Os que apresentam mais de 20 anos de tribunal mostram que seguir carreira ou concretizar uma trajetória profissional na instituição também são opções viáveis.

#### **4.1.4 Tempo de serviço na mesma sessão**

Considerando o tempo de serviço na mesma sessão, conforme figura 6, 16% dos colaboradores possuem mais de 10 anos, 7% se encontram na faixa entre 3 e 10 anos, 11% representa os que estão entre 1 a 3 anos sem se movimentar. Os outros 66% se dividem entre os 34% que ainda não possuem 6 meses na sessão e os 32% que estão entre 6 meses e 1 ano na equipe.

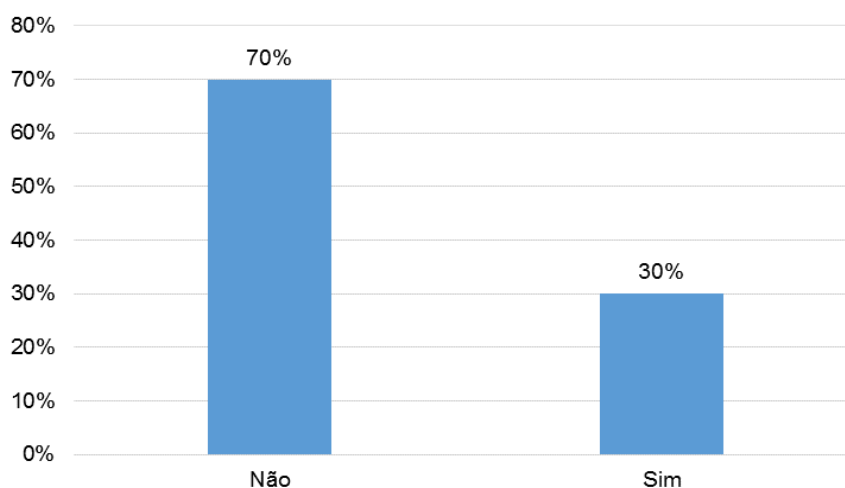
**Figura 6:** Tempo de serviço na mesma sessão



A figura 6 apresenta pequenas diferenças em relação a figura 5 provocadas pela movimentação dos atores entre diferentes equipes do Tribunal, ou seja, são poucas as pessoas que não se mantiveram na mesma posição da estrutura desde suas admissões.

A similaridade entre as figuras 5 e 6 é explicada pelos 70% do valor negativo da rotatividade setorial, conforme figura 7.

**Figura 7:** Rotatividade setorial (atuação em diferentes sessões)



Todos os atores com menos de cinco anos de Tribunal continuarem nas sessões de suas entradas e a existência de alguns empregados enraizados nas mesmas secretarias por mais de 20 anos são pontos que fortalecem essa estabilidade.

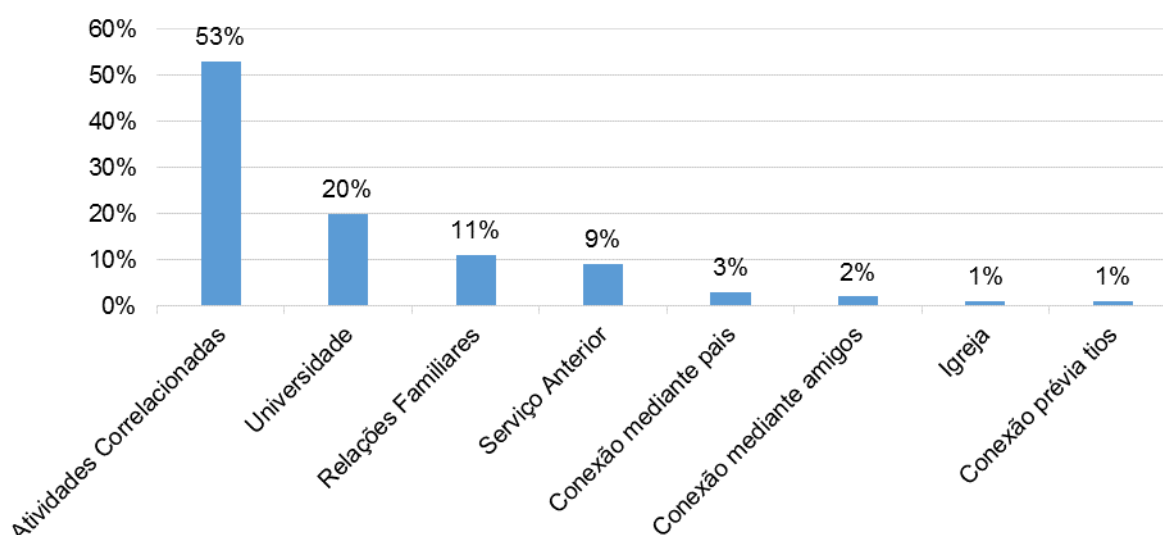
## 4.2 Estrutura Sociorrelacional

Diversos colaboradores externos à SEGEP foram citados nas entrevistas, com uma grande diversidade de nomes apresentados, sendo visível o maior número de referências de colaboradores da Secretária das Sessões, dos Gabinetes dos Conselheiros, do Serviço de Licitação, do Gabinete do Secretário Geral de Administração e dos Serviços de Auditoria. Entre integrantes internos e externos, a rede relacional da SEGEP se configurou com a presença de 113 atores únicos.

### 4.2.1 Motivos para o surgimento das relações

Apesar do número de colegas citados ser proporcionalmente elevado, média de 1,57 diferentes nomes externos citados por entrevistado, foram poucos os motivos do surgimento dessas relações, sendo que a colaboração direta nos serviços correlacionados e a partir disso a convivência apresentou-se como o grande formador da rede, como pode ser visto na figura 8.

**Figura 8:** Motivação do surgimento das relações



As relações familiares aparecem com um percentual relativamente pequeno, menos de 15% dos entrevistados possuem qualquer tipo de parentesco com outras pessoas dentro da organização, a convivência prévia na universidade é um fator relativamente recorrente principalmente entre os estagiários sendo

visível um predomínio de alunos de duas universidades: UnB e UniCEUB. Os demais motivos visualizados apresentam poucas repetições: convivência prévia em serviço anterior, convivência prévia na igreja, contato externo mediante pais, tios ou amigos.

#### **4.2.2 Poder relacional**

Emirbayer e Goodwin (1994) afirmam que a posição e a forma de inserção de um ator na rede relacional possuem bastante importância, pois é dessa forma que são determinadas as medidas das restrições e das oportunidades. Hanneman (2001) afirma que as localizações na malha podem ser determinadas através da compilação da estrutura geral das relações definidas a partir dos diferentes valores das centralidades de cada pessoa, ou seja, conforme o poder relacional de cada indivíduo, apresentados a seguir através das Figuras 9 e 10.

A Figura 9 apresenta os valores das diferentes centralidades de todos os atores entrevistados. SEGEP 2 obteve os melhores resultados nos 3 índices, sendo os valores de 24,107; 47,182 e 57,371 para as centralidades de grau, intermediação e geodésica, respectivamente. SECAF 6 aparece com a segunda melhor marca de todas as categorias, obtendo 16,964 no Grau, 22,703 na Intermediação e 40,227 na Geodésica. As posições seguintes apresentam números bem mais aproximados, tanto que a terceira nota mais alta na centralidade de grau, com 11,607 é dividida entre SECAF 10, SEGEP 6, SEPAG 9 e ESCON 3.

**Figura 9:** Poder relacional (todos os entrevistados)

Ator	Grau	Intermed	Geodésica	Ator	Grau	Intermed	Geodésica
<b>SEGE 2</b>	24,107	47,182	57,371	<b>SELEG 4</b>	5,357	4,165	15,425
<b>SECAF 6</b>	16,964	22,703	40,227	<b>SEPAG 1</b>	5,357	4,181	17,257
<b>SECAF 10</b>	11,607	09,584	34,020	<b>SEPAG 4</b>	5,357	0,779	19,304
<b>SEGE 6</b>	11,607	12,617	22,140	<b>SEGED 2</b>	4,464	0,342	14,921
<b>SEPAG 9</b>	11,607	10,522	36,483	<b>SEGE 7</b>	4,464	3,610	11,372
<b>ESCON 3</b>	11,607	06,233	35,422	<b>COOSEP 2</b>	3,571	3,555	5,326
<b>SEPAG 3</b>	10,714	04,093	30,367	<b>SELEG 1</b>	3,571	1,786	4,450
<b>SECAF 3</b>	9,821	03,206	29,998	<b>SELEG 2</b>	3,571	0,324	04,727
<b>SEGED 1</b>	9,821	11,992	13,891	<b>SELEG 5</b>	3,571	1,794	04,168
<b>SEGE 5</b>	9,821	06,855	25,455	<b>COOSEP 1</b>	2,679	0,194	11,074
<b>SEGE 1</b>	8,036	10,283	12,299	<b>SECAF 4</b>	2,679	0,000	10,057
<b>SEPAG 8</b>	8,036	03,455	24,865	<b>SEGE 3</b>	2,679	1,885	04,342
<b>ESCON 2</b>	7,143	01,662	21,678	<b>SEPAG 5</b>	2,679	0,110	14,309
<b>SECAF 1</b>	7,143	07,592	11,741	<b>SEPAG 7</b>	2,679	0,301	03,096
<b>SEGE 4</b>	7,143	03,709	22,878	<b>COOSEP 4</b>	1,786	1,786	02,126
<b>SELEG 3</b>	7,143	07,680	15,900	<b>SECAF 2</b>	1,786	0,000	06,409
<b>SEPAG 2</b>	7,143	07,072	12,124	<b>SECAF 8</b>	1,786	1,786	04,965
<b>COOSEP 3</b>	6,250	07,043	17,221	<b>SEGED 4</b>	1,786	0,000	08,792
<b>ESCON 1</b>	6,250	03,730	18,395	<b>SEGED 5</b>	1,786	0,000	08,792
<b>SEPAG 6</b>	6,250	02,403	19,472	<b>SECAF 5</b>	0,893	0,000	04,892
<b>SECAF 7</b>	5,357	00,966	12,470	<b>SECAF 9</b>	0,893	0,000	00,604
<b>SECAF 11</b>	5,357	04,021	7,444	<b>SEGED 3</b>	0,893	0,000	06,977

O ator SEGE 2 desempenha uma função central na rede sendo o detentor dos maiores valores em todas as medidas de centralidade analisadas, essa posição foi obtida com a somatória de vários fatores. Além de possuir uma posição elevada na hierarquia do TCDF, o que consequentemente já acaba gerando um certo nível de respeito pela localização estrutural, o mesmo obteve o reconhecimento dos demais colegas de trabalho subindo diversos degraus nos vários anos de trabalho na casa, associado a isso, SEGE 2 já atingiu vários resultados positivos ao longo da carreira, o que possibilitou vários integrantes do Tribunal associar seu desempenho a qualidade e confiança.

Detentor do segundo número mais alto em todos os quesitos, SECAF 6 destaca-se por apresentar disposição, juventude e empenho em suas atividades. Mesmo com pouco tempo de atuação na instituição, suas qualidades despertaram o interesse de grande parte da rede, principalmente dos gestores das sessões, que já visualizam um futuro promissor do ator dentro da rede.

SECAF 10 obteve vários valores elevados, pois possui uma grande quantidade de relacionamentos duradouros na instituição, diversas dessas

conexões em nível de amizade que extrapolam a estrutura organizacional formal e os limites físicos da instituição.

A partir do alto índice obtido por SEGEP 6 na centralidade de intermediação, verifica-se a possibilidade deste ator utilizar sua posição como mediador na rede. Esse resultado é proveniente das diversas movimentações que esse ator realizou durante seus mais de trinta anos de serviços prestados ao Tribunal, Zucker (1986) explica esse alto índice de intermediação através da confiança baseada em processo, ou seja, a estabilidade das diferentes relações que surgiram pelo tempo auxilia que outros atores depositem sua confiança na maneira em que SEGEP 6 executa suas ações.

SEPAG 9 se localiza numa posição estratégica de bastante importância para a estrutura organizacional da SEGEP, este fator associado ao carisma e receptividade deste ator auxiliam a explicar o valor de extrema relevância de sua centralidade geodésica.

Diversos atores, com particularidades muito interessantes, podem ser encontrados com resultados medianos nas diversas centralidades apresentadas. Um ótimo exemplo disso é SELEG 3, que foi lembrado por diversos respondentes, conforme Hanneman (2001), o fato de existirem diversas ligações direcionadas à SELEG 3 conferem maior prestígio e proeminência a este ator, por esse motivo, ele apresentou destaque na centralidade de grau entre sua equipe. Apesar disso, SELEG 3 apresenta pouquíssimos contatos saindo dele, o que revela a pequena tendência desse ator em buscar relações com outros agentes da rede, portanto esse grau elevado não respalda uma classificação de influente para este indivíduo. (HANNEMAN, 2001).

A maioria dos atores que se localizam no fim da tabela, com os menores valores entre os atores entrevistados, são estagiários, pois eles possuem pouco tempo de casa, grande parte deles não se sente estimulados para integrar com mais força a rede, além de alguns realmente se sentirem deslocados em seu convívio com os demais.

A Figura 10 apresenta os valores das diferentes centralidades dos atores não entrevistados com os melhores resultados. SECRET 1 obteve os melhores



resultados nos 3 índices, sendo os valores de 8,929; 7,932 e 24,106 para as centralidades de grau, intermediação e geodésica, respectivamente. SESSOES 2 aparece com a segunda melhor marca nas centralidades de grau e geodésica, obtendo, na mesma ordem, os valores de 4,464 e 17,381. O segundo maior valor de intermediação é de SECRET 2 com 1,179. Os atores destacados na figura 10 apresentam números bem similares, tanto que a terceira nota mais alta na centralidade de grau, com 3,571 é dividida entre CONS 4, CONS 2 e ACESS 19.

**Figura 10:** Atores não entrevistados com maior poder relacional

Ator	Grau	Intermediação	Geodésica
<b>SECRET 1</b>	8,929	7,932	24,106
<b>SESSOES 2</b>	4,464	0,217	17,381
<b>CONS 4</b>	3,571	0,446	09,581
<b>CONS 2</b>	3,571	0,865	13,144
<b>ACESS 19</b>	3,571	0,431	11,759
<b>SESAP 1</b>	2,679	0,076	14,210
<b>SECRET 2</b>	2,679	1,179	09,265
<b>FÉRIAS 2</b>	2,679	0,085	13,022

Entre as pessoas citadas pelos respondentes, fica visível o quanto SECRET 1 se localiza numa posição central, demonstrando resultados impressionantes que superam grande parte dos próprios indivíduos entrevistados. O ator possui uma combinação bastante interessante de características que reafirmam o posicionamento de Emirbayer e Goodwin (1994), quando dizem que atores que tem mais oportunidades e enfrentam menos restrições se encontram em posições estruturais mais favoráveis, pois o profundo conhecimento técnico que SECRET 1 possui de atividades chaves para o Tribunal associado ao respeito e reconhecimento que o mesmo adquiriu no desenvolvimento de sua carreira gerencial, geraram exatamente esse posicionamento satisfatório que hoje se traduz em um grande poder relacional dentro do TCDF e convites para diversos eventos de outras organizações até mesmo em outros países.

SESSOES 2 apresenta um número expressivo de conexões, destacando-se pela quantidade de ligações familiares e de amizades, as quais conferem ao ator um valor impressionante na centralidade de grau. Mesmo que sua centralidade de intermediação não se apresente tão alta, tendo em vista que suas conexões são majoritariamente de caráter informal, o ator acaba sendo uma referência geodésica da rede.

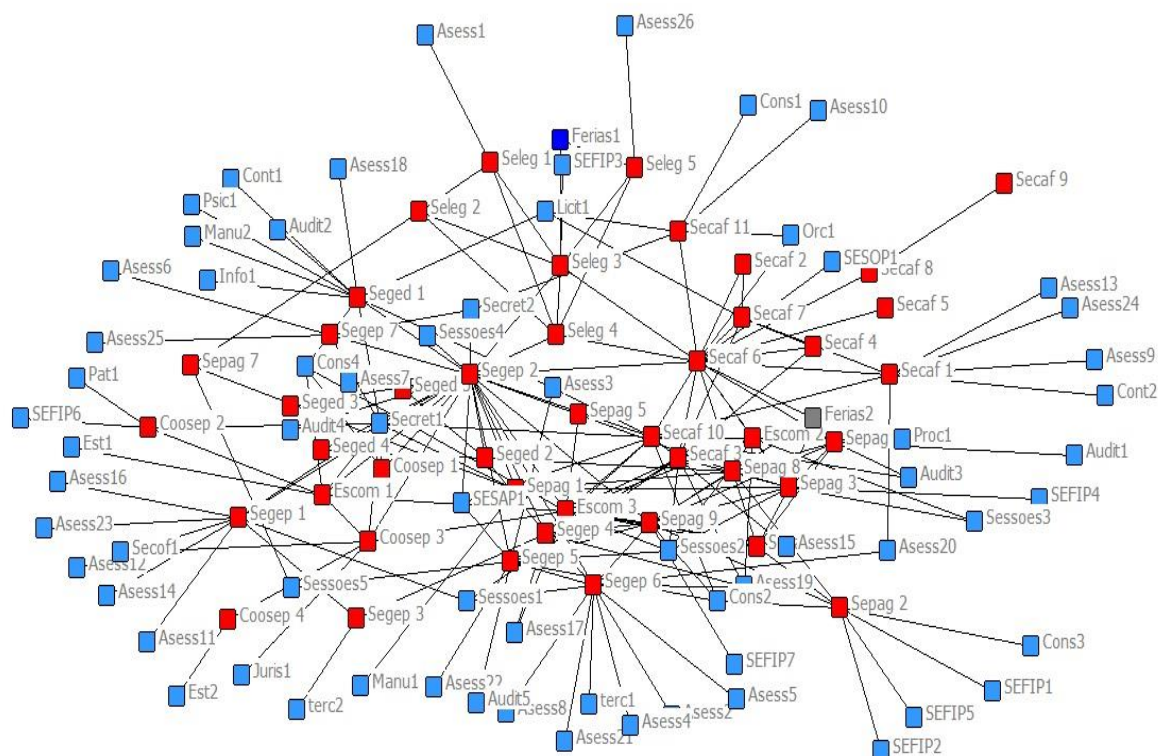
Nota-se que tanto atores com alta influência formal proveniente da estrutura, como é o caso de SECRET 2, como atores que suas relações são formadas com bases informais como o ACESS 19, apresentam níveis de centralidade elevados e se configuram como destaques na conectividade da estrutura geral de relações da SEGEF, reafirmando assim, pontos levantados por Marques (2006) referentes ao poder formal e informal que podem se acentuar nas instituições públicas.

Os dois conselheiros citados que se destacaram, CONS 2 e CONS 4, apresentaram resultados bem similares tanto nos valores das centralidades, quanto nos motivos listados pelos respondentes para suas referências como figuras importantes para a rede. A longa trajetória profissional e o bom relacionamento desses atores foi amplamente citado como diferencial na visibilidade de suas atuações dentro da casa em comparação a outros membros do alto escalão do Tribunal que não figuram no centro da rede desenhada.

#### **4.2.3 Rede de relacionamentos**

A representação gráfica da rede de relacionamentos gerada é apresentada pela Figura 11, onde os atores entrevistados se encontram coloridos com a cor vermelha e os atores externos que foram citados se encontram representados pela cor azul.

**Figura 11:** Rede de relacionamentos da SEGEP



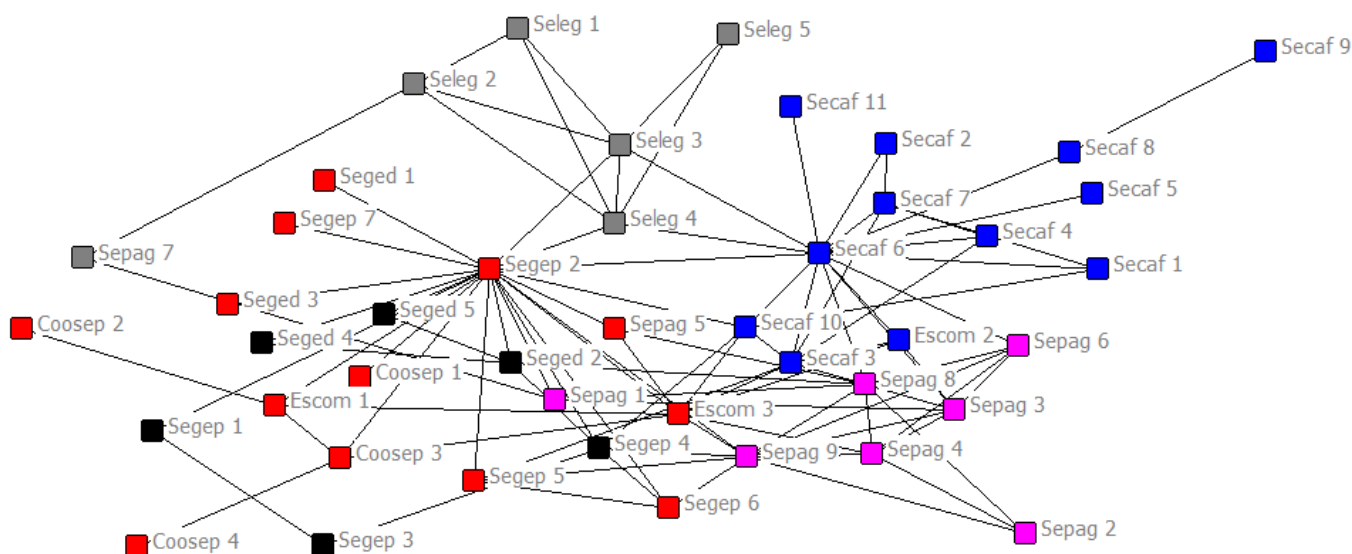
A partir da localização na rede e do poder relacional, identificou-se que os detentores dos maiores graus de centralidade encontram-se nas chefias da Secretaria, com raras exceções. Foi possível visualizar que até mesmo atores externos, mas que possuem altos cargos no Tribunal, se configuraram entre os atores da rede com maior poder e influência dentro da Gestão de Pessoas. Tal observação pode demonstrar que existe alinhamento entre a estrutura formal e as interações sociais no âmbito do serviço público, como nas análises de Barbosa (1996) ao perceber que os valores estão muito ligados ao ambiente e ao nível estrutural, sendo que a individualidade na percepção do desempenho e do poder do servidor brasileiro acaba sendo limitada. Esse fato em si não deve ser entendido como algo bom ou ruim, apenas faz acreditar que a tendência dos colaboradores internos do TCDF é de prestigiar o desempenho de seus gestores diretos gerando assim uma visão, sendo ela real ou não, da alta qualidade da performance das altas chefias.

#### 4.2.4 Análise de subgrupos

Do estudo individual dos atores internos da rede, pode-se notar grande colaboração e interação entre os colegas da mesma sessão, demonstrando intensa paridade entre o ambiente estrutural com os laços sociais desenvolvidos. Moscovici (2009) afirma que essa grande força nos contatos diretos gera fatores decisivos para o desempenho e para o resultado das equipes, sendo fundamental para a dinâmica e o envolvimento de cada um dos colaboradores.

Analizando apenas a malha da rede interna dos colaboradores, apresentada na Figura 12, podemos definir cinco regiões de maior conectividade, formando assim 5 diferentes subgrupos, que foram diferenciados por diferentes cores na representação gráfica da rede interna.

**Figura 12:** Rede formada pelos atores individualmente



Mesmo com essa análise extrapolando os limites das categorias organizacionais, o gráfico reafirma a grande força dos laços gerados dentro das sessões, principalmente na SECAF, gerando o subgrupo de cor azul, na SELEG, destacada pelo subgrupo da cor cinza, e na SEPAG, formadora do subgrupo rosa.

Os outros dois subgrupos formados, em cor vermelha e preta, agrupam os atores pela proximidade com SEGE2, sendo essa proximidade tanto relacional quanto na localização física. A diferença fica pelo fato dos estagiários

serem agrupados no grupo preto, enquanto os demais servidores ficaram agrupados na divisão de cor vermelha.

Com isso, pode-se definir que grande parte das atividades de cada sessão se configura de maneira bastante específica e individualizada, gerando assim três fatores primordiais para deslocar os atores da rede para pontos mais centrais: senioridade, rotatividade setorial e nível hierárquico.

#### **4.2.5 As origens da centralidade**

A centralidade da rede da SEGEP se origina a partir de três atributos principais: senioridade, rotatividade setorial e nível hierárquico. Essas características se alinham bastante com os tipos de confiança definidos por Zucker (1986), pois a senioridade representa exatamente uma confiança baseada em processos, enquanto que a confiança baseada em instituições, a qual a autora considera como a mais importante para as relações comerciais eficientes, está traduzida neste contexto pela rotatividade setorial e o nível hierárquico.

A senioridade configura-se como um atributo bastante relevante na formação de contatos dentro de qualquer ambiente de trabalho, talvez ainda mais importante no serviço público onde é perceptível a existência de uma grande quantidade de servidores que se determinam a seguir carreira na instituição, devido a estabilidade e ao controle de sua evolução pessoal. Pacheco (2009) cita essa característica de estabilidade temporal como um dos fatores ligados aos problemas da mensuração de resultados no setor público.

Pensando na rotatividade setorial e sua influência para a geração de laços para os atores, fica claro que sua grande força está ligada ao ambiente, ao fato de que trabalhando em múltiplas sessões, o colaborador acaba realizando contato direto com um número bem maior de colegas em suas tarefas diárias formais, aumentando suas chances de gerar novas laços informais baseados na estrutura organizacional.

Porém, o poder de gerar conexões que a rotatividade setorial adiciona ao ator pode não necessariamente atribuir maior centralidade ao mesmo, pois muitas pessoas não conseguem converter inúmeras ligações organizacionais formais em

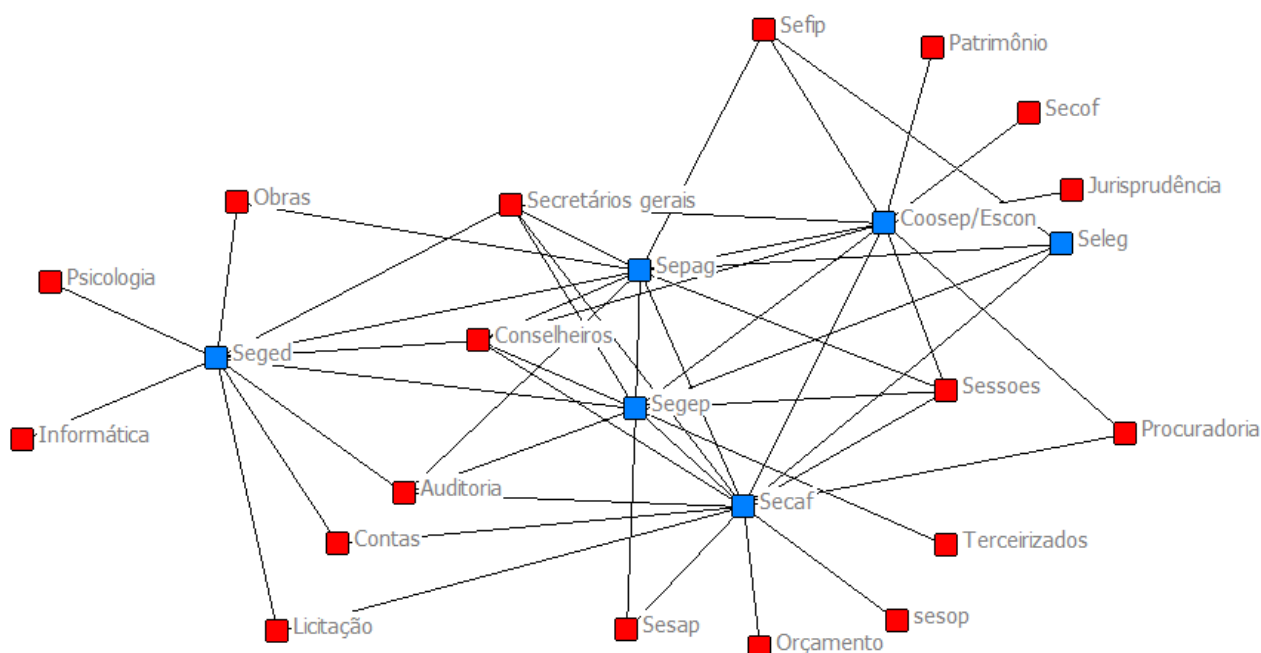
relações informais mais poderosas, sendo o carisma e a compatibilidade com os colegas de trabalho, os pontos que realmente tornam a rotatividade setorial um fator relevante para a centralidade na rede. Além de que um alto índice de movimentação entre diferentes equipes pode indicar um maior número de restrições e a diminuição de oportunidades vividas pelo colaborador (EMIRBAYER E GOODWIN, 1994).

As posições mais centrais das redes formais das organizações costumam ser ocupadas por atores com alto nível hierárquico, pois são eles que configuram o ponto de ligação dos mais diversos colaboradores de nível técnico (HANNEMAN, 2001). Ao se pensar na configuração das redes informais, esse ponto acaba perdendo parte do alinhamento proposto pelo organograma real, pois a centralidade geodésica do líder pode ser enfraquecida conforme sua personalidade e a disposição dos demais atores de utilizarem seu caminho de informação, sendo que seria possível visualizar gestores que não conseguem converter esse contato profissional em ligações de confiança, este fator de enfraquecimento teve pouca relevância para a centralidade dos gestores pesquisados.

#### **4.2.6 Análise das Relações Intersetoriais da SEGEP**

Agrupando os atores através de suas sessões, obtém-se a representação gráfica da rede de relações intersetoriais, apresentada através da Figura 13, onde as sessões da SEGEP se encontram coloridas com a cor azul e as sessões externas que foram citadas se encontram representadas pela cor vermelha.

**Figura 13:** Rede formada pelos atores agrupados pela sessão



Visualizando os atores Agrupados pelas sessões, percebeu-se o perfil jovem e com pouco tempo de Tribunal nos colaboradores da SEGED e SELEG, o que pode explicar o pouco convívio externo principalmente pelo fator tempo.

SEPAG, SECAF e SEGEP apresentam características quase semelhantes, com a presença de vários colaboradores com grande tempo de serviço na instituição e maiores ligações com o gabinete da secretaria, formando assim um trio de centralidade na rede.

O poder relacional das equipes, apresentado pela figura 14, reafirma a centralidade das equipes. SECAF apresenta os maiores índices, com 60,870 na centralidade de grau, 34,167 na centralidade de intermediação e 56,554 na centralidade geodésica. Com valores muito próximos, SEGEP e SEPAG apresentam uma centralidade geodésica muito similar ao de SECAF, sendo que SEPAG obteve 56,042 e SEGEP o número de 55,000. O segundo maior índice de intermediação ficou com a ESCON, com 28,969. Os conselheiros e os secretários também se destacam, mesmo sem terem sido entrevistados, ambos conseguem apresentar 21,739 em suas centralidades de grau.

**Figura 14:** Poder relacional (Sessões)

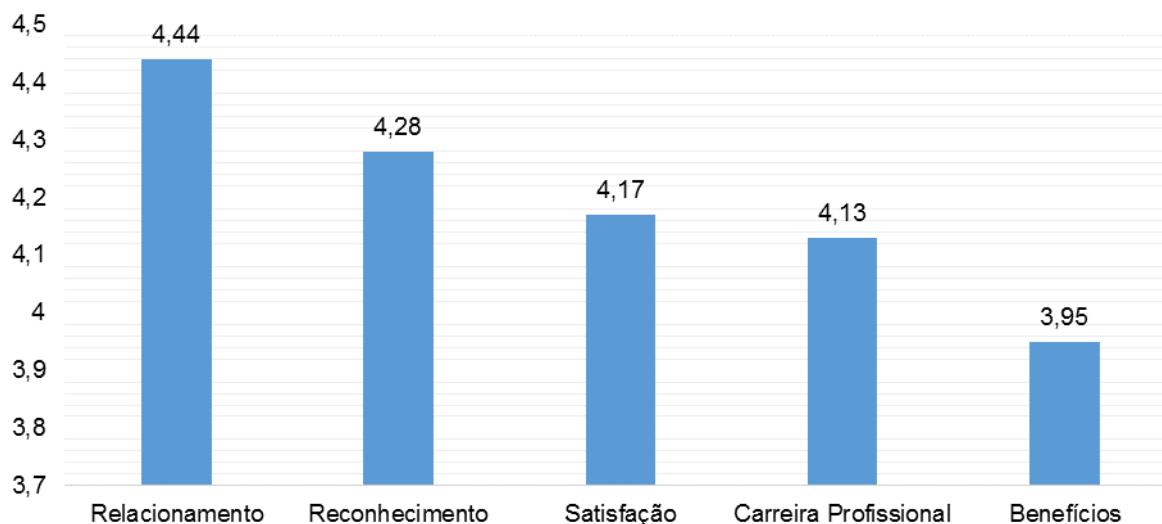
Sessão	Grau	Intermediação	Geodésica
SECAF	60,870	34,167	56,554
SEGEF	47,826	17,469	55,000
SEPAG	47,826	14,110	56,042
ESCON	47,826	28,969	46,830
SEGED	43,478	21,950	38,229
SELEG	17,391	00,988	26,834
CONSELHEIROS	21,739	01,910	36,395
SECRETÁRIOS	21,739	01,910	36,395
AUDITORIAS	17,391	00,616	29,649
SESSÕES	17,391	00,000	30,888

O poder relacional das sessões mostra novamente a ligação entre os atores mais centrais e os maiores cargos da hierarquia, como pode ser percebido com os valores obtidos pela compilação dos conselheiros e dos secretários gerais.

### 4.3 Fatores de Influência para o Desempenho

Estudando o desempenho numa escala com limite máximo de 5, a partir da Figura 15, foi possível visualizar que as relações interpessoais é o fator mais relevante que influencia o desempenho dos colaboradores obtendo um valor de 4,44. O reconhecimento, a satisfação e a carreira profissional compõem as posições intermediárias da composição do desempenho, com valores de 4,28; 4,17 e 4,13 respectivamente.

**Figura 15:** Composição do desempenho





O fator de menor impacto no desempenho são os benefícios, definidos como a soma de retornos financeiros e vantagens, apresentando a pontuação de 3,95 na média geral. Esses valores remetam ao pensamento de diversos autores que afirmam que o retorno econômico tem pouca força na satisfação e no desempenho dos colaboradores das empresas, sendo que a maior parcela da motivação se mostra intrínseca, ou seja, aquela que vem de dentro do indivíduo, própria dos sentimentos, necessidades e interesses particulares de cada um.

Lawler III (2000) complementa essa afirmação dizendo que o melhor caminho é criar sistemas de remuneração que se ajustem às modernas formas de organizações e estratégias de negócios, utilizando de forma coerente os efeitos motivacionais do pagamento e as possibilidades de remuneração por desempenho, visando assim motivar o comportamento correto.

Patricio (2011) apresenta a dificuldade de associação do capital social com o desempenho no trabalho, essa dificuldade de correlação é suprimida visualizando os altos valores obtidos pela dimensão relacional nos fatores de influência do desempenho. Com a possibilidade de afirmar a existência da ligação das relações interpessoais com a performance e os resultados, além de ter em mente as alternativas de remuneração e avaliação com base no desempenho, pode-se gerar inovações tanto no serviço público quanto no privado.

#### **4.4 Poder Relacional e Desempenho Profissional**

Visando analisar a conexão entre o poder relacional e o desempenho profissional, parte-se de variadas correlações, de uma série de regressões lineares e da definição de alguns clusters, de forma a facilitar e melhorar as visões desse conjunto e compreender o impacto que ambos sofrem nessa relação.

A Figura 16 foi criada para apresentar as correlações bivariadas, associando os formadores do poder relacional, as centralidades de grau, intermediação e geodésica, além da média relacional (mediaR) e do equilíbrio relacional (QuadR), aos indicadores de desempenho, relacionamento (REL), reconhecimento (REC), satisfação (SAT), benefícios (BEM) e carreira (CAR).

Constata-se que tanto o cargo quanto os tempos de serviço possuem valores de correlação bivariada relevantes na associação com todas as

centralidades listadas. Isso corrobora o argumento de que os gestores possuem maior centralidade. A média relacional apresenta a maior numeração quando combinada com o cargo, gerando um índice de 0,579, seguida da combinação com o tempo de Tribunal (tempoT) com 0,540 e 0,487 quando se trata do tempo de sessão (tempoS).

A autoavaliação (notaP) apresenta apenas uma correlação negativa associada ao cargo com -0,359, sem exibir valores significantes nos demais pares, mostrando que os critérios pessoais para se auto avaliar difere bastante para cada pessoa. Sendo a nota gerencial (notaG) mais relevante nas combinações, obtendo valores significativos quando ligada com o poder relacional, apresentando os valores de 0,461 com a centralidade de grau, 0,592 com a centralidade geodésica e 0,498 quando se utiliza a média relacional.

Os fatores do desempenho se associam de forma relevante entre si, mas não apresentam correlações bivariadas significativas com os poderes relacionais, portanto não aparecem na figura apresentada.

**Figura 16:** Correlações

	Cargo	tempoS	tempoT	Grau	Interm	Geo	médiaR	Equilíbrio
tempos	,394**							
tempo	,445**	,766**						
Grau	,576**	,487**	,567**					
Interm	,475**	,384*	,449**	,884**				
Geo	,585**	,504**	,513**	,923**	,739**			
médiaR	,579**	,487**	,540**	,987**	,911**	,945**		
Equilíbrio	-,481**	-,346*	-,468**	-,534**		-,563**	-,454**	
notaP	-,359*							
notaG				,461*		,592**	,498*	-,497*

Podemos visualizar que existem duas grandes áreas em branco na figura 16, justamente nas regiões onde os indicadores relacionais interagem com os componentes do desempenho, indicando a fraca correlação entre ambos. Porém Carneiro (2005), lembra das limitações de cada dimensão e medida de desempenho, assim sendo, em um contexto geral mais aplicável a força dessas correlações seria mais relevante. Percebe-se também que a nota gerencial (notaG), apresenta correlações apenas com os fatores relacionais, ou seja, a

chefia acaba tendo uma percepção melhor do desempenho dos colaboradores mais bem relacionados.

Para se analisar o efeito da nota gerencial sobre as indicações para capacitação, promoção e execução realizou-se uma regressão linear que é a base para a Figura 17, a qual apresenta um poder explicativo de 55,3%. Identificou-se uma certa relevância entre a nota gerencial atribuída aos pesquisados e os indicadores de desempenho avaliados, sendo que o grande de maior impacto fica associado ao fator execução, com 0,728, superando os 0,364 do impacto sobre as decisões de promoção. Nota-se ainda a partir da figura 17, a existência de um Beta negativo significativo para o índice de capacitação, com o valor de -0,406.

**Figura 17:** Análise de regressão linear dos efeitos da nota gerencial

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Estimativa de erro padrão
1	,744 <sup>a</sup>	,553	,486	,70093

#### ANOVA

Modelo		Soma dos quadrados	Df	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	12,174	3	4,058	8,260	,001 <sup>a</sup>
	Residual	9,826	20	,491		
	Total	22,000	23			

#### Coefficientes

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro padrão	Beta		
1	(Constante)	7,783	,164		47,313	,000
	Capacitação	-,957	,440	-,406	-2,173	,042
	Promoção	1,261	,539	,364	2,339	,030
	Execução	1,870	,486	,728	3,845	,001

Os valores apresentados indicam que a obtenção de maiores notas gerencias conferem ao colaborador maiores índices de execução, ou seja, mais indicações para a realização de demandas urgentes e importantes. Como o Beta é negativo no caso da capacitação, pode-se concluir que quanto menor a nota

gerencial, maiores são as chances de o colaborador ser indicado para uma capacitação, visando no caso, uma melhoria em seu desempenho.

A figura 18 apresenta o resultado da mesma técnica, utilizando agora a nota gerencial como a variável dependente. Vários indicadores se mostraram importantes, o relacionamento com os colegas, o reconhecimento, trabalhar com quem admira, ter desafios, além do índice de equilíbrio. A correlação observada conta com um poder explicativo de 66,2%.

**Figura 18:** Análise de regressão linear da nota gerencial

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Estimativa de erro padrão
1	,813 <sup>a</sup>	,662	,542	,66170

#### ANOVA

Modelo		Soma dos quadrados	Df	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	14,557	6	2,426	5,541	,002 <sup>a</sup>
	Residual	7,443	17	,438		
	Total	22,000	23			

#### Coefficientes

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
		B	Erro padrão	Beta		
1	(Constante)	10,453	1,525		6,857	,000
	Equilíbrio	-8,532	1,749	-,777	-4,877	,000
	Colegas	-,598	,262	-,395	-2,278	,036
	Reconh	,477	,219	,454	2,176	,044
	Trab. Admir	-,765	,228	-,663	-3,358	,004
	Desafios	,599	,278	,357	2,157	,046

A regressão linear da nota gerencial apresenta alguns fatos interessantes, apresenta ligações com fatores do desempenho que não foram encontrados nas correlações bivariadas, pois a combinação desses fatores do desempenho apresenta influências para a nota gerencial que não despontam de forma isolada devido à complexidade e a natureza multidimensional do fenômeno desempenho (CARNEIRO, 2005). Mas o destaque fica por conta da alta significância do coeficiente de equilíbrio, portanto, os colaboradores com perfil técnico que se

destacam no desempenho pessoal se enquadram nesse perfil equilibrado de poder relacional.

Os valores obtidos pela regressão múltipla, quando a variável dependente é a autoavaliação dos colaboradores, estão presentes na Figura 19. Com um poder explicativo de apenas 34,9%, pode-se inferir da regressão linear da autoavaliação, que a visão pessoal dos colaboradores se difere bastante.

**Figura 19:** Análise de regressão linear da avaliação pessoal

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Estimativa do erro padrão
1	,591 <sup>a</sup>	,349	,300	1,23028

#### ANOVA

Modelo		Soma dos quadrados	Df	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	32,433	3	10,811	7,143	,001 <sup>a</sup>
	Residual	60,544	40	1,514		
	Total	92,977	43			

#### Coefficientes

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
		B	Erro padrão	Beta		
1	(Constante)	9,361	,725		12,908	,000
	M. Desempenho	-4,108	1,930	-,300	-2,128	,040
	Cargo	-,818	,182	-,751	-4,501	,000
	M. Relacional	4,180	1,498	,445	2,790	,008

Com uma alta significância do seu coeficiente, observa-se o fato curioso de que empregados com cargos maiores tendem a ser mais rigorosos consigo mesmo em suas autoavaliações com um beta de -0,751.

Para analisar os dados separando-os em grupos de alto e baixo poder relacional, realizou-se uma análise de conglomerado, apresentada através da Figura 20. O grupo de atores que detêm muitas relações se mostrou o grande dono dos maiores valores, como no quesito cargo onde a superioridade é de 3,090 para 2,121, no tempo de serviço a diferença foi de 6,090, contra os 2,757

apresentado pelo grupo com poucas relações. O resultado seguiu a mesma tendência quando se trata das centralidades analisadas, os que possuem muitas relações obtiveram os valores de 12,094; 11,832 e 32,656 para as centralidades de grau, intermediação e geodésica, respectivamente, enquanto que os que possuem poucas relações totalizaram na mesma ordem, os números de 4,247; 2,758 e 10,485. A diferença dos valores das notas não se acentua, porém, o grupo com poucas relações ainda apresenta valores menores em ambas as avaliações, com 7,666 na autoavaliação (notaP) e 7,809 na nota gerencial (notaG), perdendo para os 8,901 e 9,333 das duas avaliações do grupo com muitas relações na mesma sequência. Na busca pelo equilíbrio, que como tendência busca atingir o valor 0, pode-se perceber que o grupo com muitas relações está ligado ao valor de 0,043, enquanto que o outro grupo conta com o índice de 0,136 na mesma categoria. Os dados se mostram relevantes conforme valor de significância, enquanto que nenhuma dimensão do desempenho atingiu significância no teste de ANOVA e por isso não aparecem relacionadas.

**Figura 20:** Análise de conglomerado e teste de ANOVA para o volume de relações

Método Ward	Cargo	tempo T	Grau	Interm	Geo	mediaR	Equilíbrio	notaP	notaG	
Poucas relações	Valor	2,121	2,757	4,247	2,758	10,485	0,139	0,136	7,666	7,809
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	21
	Desvio P	1,293	2,165	2,341	3,220	5,732	0,077	0,054	1,493	0,872
Muitas relações	Valor	3,090	6,090	12,094	11,832	32,656	0,440	0,043	8,901	9,333
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	3
	Desvio P	1,300	2,662	4,713	13,045	10,116	0,210	0,070	0,943	0,577
Total	Valor	2,363	3,590	6,209	5,027	16,028	0,214	0,112	7,977	8,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	24
	Desvio P	1,348	2,696	4,588	7,943	11,940	0,179	0,070	1,470	0,978

	df	Valor do quadrado	F	Sig.
Cargo * Método Ward	1	7,758	4,627	,037
tempoT * Método Ward	1	91,667	17,423	,000
Grau * Método Ward	1	507,883	53,648	,000
Interm * Método Ward	1	679,252	14,028	,001
Geo * Método Ward	1	4055,481	82,086	,000
mediaR * Método Ward	1	0,750	49,688	,000
Equilíbrio * Método Ward	1	0,070	20,529	,000
notaP * Método Ward	1	12,735	6,666	,013
notaG * Método Ward	1	6,095	8,431	,008

Os atores com muitas relações apresentam valores maiores nos quesitos cargo e tempoT, portanto, são indivíduos de cargos mais elevados na hierarquia e que possuem mais tempo de Tribunal que os detentores de poucas relações. Estes valores remetem aos pontos geradores de poder relacional, e consequentemente com maior poder relacional, entende-se as centralidades seguindo a mesma tendência.

O valor do equilíbrio do grupo com muitas relações estar mais próximo de zero do que o grupo com poucas relações mostra um resultado muito interessante, sem considerar as associações que o equilíbrio relacional gera com o desempenho, pode-se dizer que é mais vantajoso possuir muitas relações do que poucas relações. Isto nos remete aos pensamentos de Hanneman e Mark (2005), onde a busca pelo estabelecimento de contatos se relaciona a desempenho, uma vez que a intensificação de parceiros pode promover aprendizagem e crescimento das organizações.

A Figura 21 apresenta uma nova análise de conglomerado, agrupando agora os dados entre as pessoas com equilíbrio relacional e as que não possuem equilíbrio relacional. O grupo de pessoas com equilíbrio relacional obteve valores mais altos no quesito tempo, apresentando 2,961 enquanto que as sem equilíbrio relacional obtiveram apenas 1,500. Seguindo com resultados melhores no quesito tempo de Tribunal, as pessoas com equilíbrio tiveram um resultado de 4,423 contra os 2,388 do outro grupo. Nenhum dos dois grupos apresentou uma média relacional alta, sendo de apenas 0,276 e 0,125 os resultados obtidos pelo grupo com equilíbrio e o grupo sem equilíbrio, respectivamente. Com base no teste de ANOVA, observa-se que a satisfação foi a única dimensão do desempenho que não apareceu na análise desta vez, pois todas as outras quatro utilizadas apresentaram significância. Sendo que as pessoas sem equilíbrio relacional obtiveram os valores menores em todos os quesitos, ficando com 4,111 contra 4,557 na dimensão relacional, obtendo 3,861 contra 4,250 na dimensão reconhecimento, apresentando 3,833 contra 4,269 na dimensão benefícios e o valor de 3,555 contra 4,019 na dimensão de carreira.

**Figura 21:** Análise de conglomerado e teste de ANOVA para o equilíbrio relacional

Método Ward		Cargo	tempoT	Grau	Geo	mediaR	Equilíbrio
Pessoas sem equilíbrio relacional	Valor	1,500	2,388	3,521	9,026	0,125	0,186
	N	18	18	18	18	18	18
	Desvio Padrão	1,043	1,851	5,219	12,526	0,219	0,026
Pessoas com equilíbrio relacional	Valor	2,961	4,423	8,070	20,875	0,276	0,062
	N	26	26	26	26	26	26
	Desvio Padrão	1,215	2,900	2,982	8,876	0,112	0,038
Total	Valor	2,363	3,590	6,209	16,028	0,214	0,112
	N	44	44	44	44	44	44
	Desvio Padrão	1,348	2,696	4,588	11,940	0,179	0,070

Método Ward		REL	REC	BEN	CAR	DESEP
Pessoas sem equilíbrio relacional	Valor	4,111	3,861	3,833	3,555	3,877
	N	18	18	18	18	18
	Desvio Padrão	0,530	0,659	0,766	0,704	0,495
Pessoas com equilíbrio relacional	Valor	4,557	4,250	4,269	4,019	4,242
	N	26	26	26	26	26
	Desvio Padrão	0,516	0,651	0,751	0,727	0,424
Total	Valor	4,375	4,090	4,090	3,829	4,093
	N	44	44	44	44	44
	Desvio Padrão	0,561	0,675	0,779	0,746	0,484

	Df	Valor do quadrado	F	Sig.
Cargo * Método Ward	1	22,720	17,206	,000
tempoT * Método Ward	1	44,012	6,881	,012
Grau * Método Ward	1	220,007	13,480	,001
Geo * Método Ward	1	1493,391	13,526	,001
mediaR * Método Ward	1	0,244	9,005	,005
Equilíbrio * Método Ward	1	0,164	139,487	,000
REL * Método Ward	1	2,121	7,787	,008
REC * Método Ward	1	1,609	3,748	,060
BEN * Método Ward	1	2,021	3,520	,068
CAR * Método Ward	1	2,287	4,429	,041
DESEP * Método Ward	1	1,413	6,843	,012

Como a satisfação não apresenta significância, pode-se concluir que não importa o equilíbrio do ator para ele se sentir satisfeito ou não, sendo que as demais dimensões do desempenho são todas afetadas positivamente pelo equilíbrio relacional. Este caso, revela um ponto determinante para o trabalho, pois ele nos confirma, que a grande ligação com o desempenho se origina a partir do equilíbrio relacional, e não apenas da quantidade absoluta de relações.

Essa afirmação à primeira vista, parece contradizer Hanneman e Mark (2005), quando dizem que a ligação do desempenho se estabelece com o



crescimento das parcerias estratégicas. Porém os autores trabalham ao encontro do entendimento da importância do equilíbrio relacional, quando afirmam que mesmo com várias conexões distribuídas pela estrutura de forma macro, as conexões locais são as que mais definem a importância e as oportunidades do indivíduo. Pode-se então definir que possuir diversas conexões dentro do TCDF é benéfico para o colaborador, porém, possuir relações dentro de sua sessão, assim como com os gestores que visualizam o resultado de suas atividades, acaba se tornando o essencial para que o ator tenha um equilíbrio relacional, e por consequência, tenha uma maior percepção pessoal e gerencial de sua performance e de seu desempenho.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar de que forma as relações sociais dos colaboradores do TCDF podem influenciar em seu desempenho. Com a retomada do tema, pode-se abordar as principais conclusões do estudo e salientar o atingimento dos objetivos específicos propostos.

A análise das características dos colaboradores da Secretaria de Gestão de Pessoas do TCDF, demonstra a diversidade entre as pessoas do órgão. O mapa da rede social apresenta forte dependência do organograma da instituição, pois identificou-se que é pequeno o percentual de relações sociais que nasceram fora do ambiente de trabalho, sendo que a atuação em atividades correlacionadas apareceu como o grande formador das conexões existentes. Nesse ambiente com grande força da estrutura formal, constatou-se que os cargos gerenciais tendem a se destacar, pois são os altos níveis hierárquicos que realizar a grande parte das conexões de trabalho fora de suas sessões. A centralidade dos trabalhadores de nível técnico se mostrou fortalecida através da confiança, adquirida através do tempo e/ou com a atuação em diferentes equipes.

Dada a complexidade e as diferentes dimensões do construto desempenho, somente poucas facetas do desempenho podem ser cobertas em qualquer trabalho individual e mesmo estas seriam mensuradas de forma imperfeita. Portanto, o pesquisador precisa ter clareza sobre as particularidades e limitar-se na utilização das dimensões que apresentem mais vantagens particulares, para otimizar os resultados de sua pesquisa. Baseada no trabalho sobre a mensuração do desempenho no setor público, a abordagem utilizou-se de dimensões com foco nos relacionamentos, no reconhecimento, na satisfação, nos benefícios e na carreira, formando desta forma um prisma multidimensional que mesmo simplificado, apresenta uma imensa abrangência sobre os pontos que influenciam o desempenho com as particularidades das organizações governamentais.

A constatação através da percepção dos próprios entrevistados, que a dimensão relacional é a mais influente, entre as dimensões estudadas, para o seu desempenho profissional, fortalece a relevância das relações entre desempenho e

as características relacionais dos mesmos. Esse resultado mostra que para os colaboradores do TCDF, o desempenho é influenciado positivamente pelos diferentes laços entre os colegas, estas relações permitem aos empregados compartilhar conhecimento, possibilita um fluxo frequente de informações, podendo impulsionar a eficiência e gerando formas de inovação.

Percebeu-se que os gestores possuem uma visão diferenciada do desempenho dos colaboradores conforme suas características relacionais, sendo que os mais bem relacionados acabam sendo beneficiados. Portanto, mesmo que em diferentes níveis, de forma consciente ou não, a avaliação do desempenho desses trabalhadores sofre variações de impessoalidade. Observou-se o destaque do equilíbrio relacional na regressão da nota gerencial, permitindo a conclusão de que colaboradores de cargo técnico com melhor desempenho se enquadram nesse equilíbrio. Além de mostrar que os empregados utilizam diferentes critérios para as suas autoavaliações, sendo que o único fator em comum, foi o maior rigor que os gestores tiveram com si próprios.

Com a utilização da análise de aglomerados, reafirmou-se as vantagens principalmente relacionais que um indivíduo que possui muitas relações sociais possui sobre um com poucas relações mesmo se tratando de serviço público. Porém, percebeu-se que a grande ligação com o desempenho se origina a partir do equilíbrio relacional, e não apenas da quantidade absoluta de relações.

Talvez a principal implicação gerencial seja auxiliar na melhoria das formas como se trabalha com gestão de desempenho no setor público, sem ferir princípios constitucionais. Sabe-se que cada empregado tem uma parcela distinta de contribuição, considerando suas atribuições, suas competências e seu contexto de trabalho, porém a visibilidade dos resultados pode perder clareza, pois como foi constatado, as características relacionais dos colaboradores influenciam na percepção gerencial do desempenho profissional.

Pode-se ainda identificar um entendimento relevante para qualquer tipo de organização, ao perceber que a estimulação da geração e fortalecimento de laços entre os colaboradores, com o intuito de aumentar o poder e o equilíbrio relacional dos mesmos, pode gerar uma melhoria de forma natural e econômica no desempenho dos seus empregados. Pode-se imaginar diversos eventos interessantes para propiciar essa estimulação, desde atividades profissionais

como projetos entre equipes, *workshops* com os próprios funcionários, chegando até mesmo em atividades mais simples, como lanches coletivos.

Outra implicação gerencial surge com a identificação dos atores mais centrais da estrutura sociorrelacional, pois, por serem as pessoas mais influentes dessas redes sociais, podem ser utilizados pela instituição como instrumentos para impulsionar a participação dos demais colaboradores nas mais diversas atividades coletivas, como treinamentos e reuniões. As organizações podem utilizar os atores com maior centralidade para promover eventos com o intuito de fortalecimento dos laços dos empregados, podendo assim obter melhorias nas relações interpessoais e no desempenho da rede.

A pesquisa apresenta resultados que podem retificar o consenso geral do campo dos estudos de capital social e suas conexões com o desempenho, uma vez que identifica o equilíbrio relacional é o fator mais relevante para o desempenho, mais que o poder relacional. Portanto, possuir várias conexões na rede é importante, porém o fortalecimento das relações certas mantendo o equilíbrio é o diferencial observado para o desempenho profissional.

Os trabalhos realizados nas áreas de redes sociais e de desempenho apresentam uma diversidade enorme, com muitas possibilidades e desdobramentos para estudos futuros tratando de ambos. A primeira possibilidade visível, é a realização do mesmo estudo em diferentes instituições públicas, para verificar a similaridade dos resultados conforme se alteram as características dos órgãos, tamanho da estrutura, número de empregados, esfera do governo, proximidade com a iniciativa privada, entre outros pontos. Estudos comparativos utilizando o mesmo modelo para diferentes organizações também se mostram bastante viáveis, pode-se definir conjuntos entre instituições públicas variadas ou grupos mesclando o poder do Estado com a iniciativa privada, apresentando diversas opções de análise e abrindo um leque de oportunidades para os pesquisadores.

As diferentes relações existentes vivem em constante transformação, estudos temporais sobre o desenvolvimento e a evolução das redes sociais associadas com avaliações do desempenho no mesmo período, contando com o auxílio de documentos de performance e resultados, podem ser a base para outra

linha de estudos que possuem bastante potencial para gerar conclusões interessantes.

## REFERÊNCIAS

- ACIOLI, S. Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito. **Informação & Informação**, v. 12, n. 1esp, 2007.
- ANDRADE, M. M. Introdução à Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, 47(3), dezembro 1996: 58-102.
- BARNES, J.A. Redes Sociais e Processo Político. In.: FELDEMAN-BIANCO, Bela (Org.). **Antropologia das Sociedades Contemporâneas - Métodos**. São Paulo: Global, 1987.
- BARNEY, Jay B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. **Reading, MA**: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- CARNEIRO, Jorge M. T. et al. Mensuração do Desempenho Organizacional: questões conceituais e metodológicas. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA**, 2. 2005, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: 3Es, 2005.
- CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos e mistos. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROSS, R.; PARKER, A.; BORGATTI, S. Strategic collaboration: Using social network analysis to integrate human networks. **White paper, IBM Institute for Knowledge Management Steve Borgatti**, Boston College, 2000.
- DE JONG, S. B.; VAN DER VEGT, G. S. The relationships among asymmetry in task dependence, perceived helping behavior, and trust. **Journal of Applied Psychology**, Vol92(6), Nov 2007.

EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. (1994). Network analysis, culture and the problem of agency. **American Journal of Sociology**, v.99, n.6, p.1411-54, May.

GIBBONS D.; OLK P. M. Individual and Structural Origins of Friendship and Social Position Among Professionals. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 84, No. 2, 340–351 2003

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5 Ed., São Paulo: Atlas, 2007.

GINSBURG, Ari. Operationalizing Organizational Strategy: An Integrative Framework. **Academy of Management Review**, v.9, n.3, p.548-557, 1984.

GOMES, D. Centrality and power in social networks: a game theoretic approach. **Mathematical Social Sciences**, v.46, p.27-54, 2003.

GROSSETTI, M. ¿Qué Es Una Relacion Social? Un Conjunto de Mediaciones Diádicas. **REDES- Revista Hispana para El Análisis de Redes Sociales**, Vol.6,#2, Junio 2009.

HANNEMAN, R. A. Introducción a los métodos del análisis de redes sociales. 2001.

HANNEMAN, R. ; Mark, R. Introduction to social network methods. 2005.

KARALEKAS, D. Image online: Early adopter behaviour and personal reputation management. In: **8th Asia-Pacific Regional ITS Conference**, Taipei 2011: Convergence in the Digital Age. International Telecommunications Society (ITS), 2011.

LAWLER III, E. E. Rewarding excellence: **Pay strategies for the new economy**. 2000.

MARQUES, E. Redes sociais e poder no Estado brasileiro: aprendizados a partir de políticas urbanas. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, 21 (60), 2006.

MONTEIRO, M.; RÉGIS, H. P.; MELO, P. Redes sociais: o caso dos confeccionistas do APL de Santa Cruz do Capibaribe PE. **Revista de Negócios**, v. 15, p. 49-65, 2010.

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal: **Treinamento em Grupo**. 17a ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.

O'BRIEN, S.; BAZEMORE, G. A new era in governmental reform: realizing community. **Public Administration Review: a Global Journal**, v.4, 2004.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para o uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração on line**, v. 2, n. 3, jul-ago-set. 2001.

PACHECO, R. Mensuração de desempenho no setor público: os termos de um debate. **Anais do Congresso Consad** 2009.

PATRICIO, J. I. D. P. A influência do capital social e do comportamento de cidadania organizacional na satisfação de vida e desempenho no trabalho: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. 2011.

PONTES, A. C. F. Ensino da correlação de postos no ensino médio. **Anais do 19º Simpósio de Probabilidade e Estatística**, julho, 2010.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The Performance Prism in Practice. **Measuring Business Excellence**, n.5, v.2 p.6-12, 2001.

REYES JUNIOR, E.; BORGES M. L. Comparação da Estrutura Social de Turmas de Graduação e Pós-graduação: Um Entendimento da Cartografia dos Grupos. **REDES- Revista Hispana para el Análisis de Redes sociales**, Vol.14, n.8, 2008.



REYES JUNIOR, E.; GONÇALO, C. R.; BRANDÃO, C. N. Mapeando as Relações Sociais em Aglomerados de Empresas. **REDES - Revista hispana para el análisis de redes sociales**. Vol.23, n.6, 2012.

REYES JUNIOR, E. As Relações Interpessoais em Redes de Apoio ao Terceiro Setor. N de Doutorado. 2012. 190f. :il.

RIBEIRO, H. C. M. Redes Sociais: Uma metanálise nos periódicos da área de administração no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 88, 2014.

SEIDEL, E. J. et al. Comparação entre o método Ward e o método K-médias no agrupamento de produtores de leite. **Ciencia & Natura**, v. 30, n. 1, p. 07-15, 2013.

SLUZKI C. The pathway between conflict and reconciliation: coexistence as an evolutionary process. **Transcultural Psychiatry** [serial online]. February; 47(1):55-69. 2010.

Tribunal de Contas do Distrito Federal. **Institucional**. Disponível em: <<http://bit.ly/1Qs046p>>.

WASSWEMAN, S.; FAUST, K. Social Network Analysis: **Methods and Applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

ZUCKER, L. G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920 **Research in Organizational Behavior**, Vol. 8, p. 53-111, 1986

## APÊNDICE

### Questionário Aplicado

Questionário do trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília (UnB).

Entrevista individual e isolada, contando com o registro confidencial e totalmente anônimo dos dados (onde cada colaborador será convertido em um número/símbolo diferenciado) e gravação de áudio para avaliação posterior das respostas.

#### 1. Dados Gerais

Nome:	
Cargo:	
Formação:	
Seção:	
Tempo de serviço na seção:	
Tempo de serviço no tribunal:	

2. Classifique a influência que cada quesito tem sobre **seu** desempenho no trabalho, sabendo que:

(1 – Nenhuma influência, 2 – Pouca influência, 3 – Influência moderada, 4 – Muita influência, 5 – Total influência)

Quesitos:	1	2	3	4	5
A. Bom relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho					
B. Ser reconhecido como um bom profissional					
C. Fazer o que gosta					
D. Receber retorno financeiro					
E. Trabalhar com pessoas que admira					
F. Ter desafios constantes					
G. Ter autonomia de ações					
H. Ter flexibilidade de horário					
I. Possibilidade de crescimento profissional					
J. Possibilidade de coordenar pessoas					

3. Você é parente de outros colaboradores do tribunal:

Nome	Grau de parentesco

4. Você é amigo ou conhecido próximo de outros colaboradores do tribunal:

Nome	Amigo ou conh.?	Função	Onde se conheceram?	*Conte sobre

\*(Gravação em áudio para análise posterior)

5. Quem são as pessoas terão maior sucesso profissional no TCDF?

Nome	*Porque?
	*Melhor relacionado
	*Maior reconhecimento atual
	*Domínio das tarefas
	*Aceita os benefícios
	*Tem foco na carreira
	*Outros

\*(Gravação em áudio para análise posterior)

6. Que nota de 1,0 a 10,0 você daria para seu próprio desempenho: \_\_\_\_\_